

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Filip Cicala

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Filip Cicala

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK František; KOŠŤAN Pavol; ŠULEŘ Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. BĚLOHLÁVEK František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.11.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing Josefu Křížovi, Csc. Za odbornou pomoc a cenné rady, které mi dopomohly k vytvoření této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům firmy DHL GF, kteří mi pomohli s vyplněním dotazníku a tím poskytli potřebné informace. V neposlední řadě také svým kolegům, kteří mi pomohli při praktické části s informacemi o společnosti DHL GF. A nakonec svým blízkým přátelům a rodině za podporu.

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Tato diplomová práce zpracovává téma „Manažerské dovednosti“. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce zahrnuje literární rešerši, studium odborného textu spolu s jeho dalším zpracováním. Pomocí této literatury jsou podrobně vysvětleny pojmy jako management, vedení lidí, řízení podniku a také pojem manažer. První část teoretických východisek se zabývá charakteristikou pojmu management, jeho definicí, pojetím a úrovní managementu. Je zde také popsán rozdíl mezi manažerem a lídrem nebo také řízením a vedením. V další části je zahrnuto vysvětlení pojmu manažer, kde jsou popsány jeho role, kompetence, dovednosti a funkce, které vykonává. Součástí této kapitoly je definován přístup vedení lidí. Poslední část teoretických východisek popisuje řízení podniku, jeho procesy a přístupy. Součástí této teoretické části jsou dovednosti, které byly použity v praktické části k dosažení výsledků s pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem. Tato práce se zabývá spíše měkkými dovednostmi než tvrdými tzv. soft skills.

Praktická část diplomové práce zahrnuje popis a charakteristiku vybrané společnosti DHL Global Forwarding. Dále analyzuje šest vybraných manažerských dovedností, které jsou pro manažera důležité při řízení lidí. Tato analýza byla provedena na základě rozhovoru s manažerem a pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky těchto analýz a stanovena vlastní doporučení pro zlepšení vybraných manažerských dovedností.

Klíčová slova: Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, management, vedení lidí, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců,

Summary

This Master's thesis is concerned with managerial skills. It is divided into two parts, theoretical and analytical. The theoretical part introduces and thoroughly describes terms, such as management, leadership and a manager, that are essential for the further elaboration of this thesis. The first chapter of the theoretical part focuses on the definition, levels and various approaches to management. Also, the difference between a leader and a manager is explained. Another chapter is devoted to the definition of a manager, his role, competence, skills and functions he performs. Managerial approaches to employee management are an integral part of this chapter as well. Finally, the last chapter deals with the processes and approaches related to the company and its management. Besides, the techniques employed in analysing questionnaire data and a manager interview are encompassed there too. This thesis is predominantly focused on so called soft skills in the first place.

The analytical part describes and investigates the company DHL Global Forwarding using the tools provided in the theoretical part. Then, six managerial skills, that are necessary to manage people, are analyzed based on interviews with the manager and questionnaires. In the end of the thesis, evaluation of results is provided as well as recommendations to enhance the managerial skills.

Keywords: Corporate management, process management, human resource management, management, managerial roles, managerial functions, managerial competence, hard skills, soft skills, employee performance

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	12
2.1. Cíl práce.....	12
2.2. Metodika	12
3. Teoretická část	13
3.1. Management.....	13
3.1.1. Definice managementu.....	13
3.1.2. Pojetí managementu.....	15
3.1.3. Úrovně managementu	15
3.1.4. Manažer x Lídr (Vedení x Řízení)	16
3.2. Manažer	18
3.2.1. Manažerské role.....	24
3.2.2. Vedení lidí a podstata vedení.....	26
3.2.3. Manažerské kompetence	28
3.2.4. Manažerské dovednosti	31
3.2.5. Manažerské funkce	35
3.3. Řízení podniku.....	37
3.3.1. Procesy řízení	37
3.3.2. Přístupy k řízení.....	38
4. Praktická část.....	41
4.1. DHL.....	41
4.1.1. DHL v ČR	41
4.1.2. DHL Global Forwarding	43
4.2. Analýzy ve společnosti DHL GF	47
4.2.1. Rozhovor	47
4.2.2. Dotazník	48
4.3. Zhodnocení výsledků a vlastní doporučení.....	63
5. Závěr.....	71
6. Seznam použitých zdrojů a literatury	72
7. Přílohy	74
7.1. Dotazník manažer	74

7.2.	Dotazník zaměstnanci	76
7.3.	Seznam obrázků	77
7.4.	Seznam grafů.....	78
7.5.	Seznam tabulek.....	78

1. Úvod

V současné době je velké množství manažerů a také veliké procento absolventů vysokých škol, kteří by po dokončení studia rádi nastoupil na některé manažerské pozice. Spousta z absolventů, ale nemá předpoklady pro to, aby mohli rovnou nastoupit na tuto pozici manažera a vést určitou skupinu lidí. Bývá to většinou tím, že někteří lidé nemají vhodné manažerské dovednosti, kterým by motivovali a rozvíjeli svůj tým podřízených nebo také z nedostatku zkušeností, plynoucích z předchozích pracovních zkušeností. Základní dělení manažerských dovedností je rozdělení na měkké (soft skills) a tvrdé (hard skills) Ve firmách je často zvykem, že bývají rozvíjeny tvrdé dovednosti, ale už tolik času nezbývá na měkké dovednosti. Je také pravdou, že tvrdé dovednosti (např. zaučení v daném programu firmy) bývá snazší a lépe se rozvíjejí než měkké dovednosti (motivace, rozhodování aj.)

Kvalitní manažer by měl velmi dobře a jsou pro něj velice důležité obě tyto dovednosti. Na těchto vyšších manažerských pozicích by měl mít velmi dobrou znalost minimálně jednoho cizího jazyka, měl by umět pracovat s určitými programy, jako MS Office, nebo některý z firemních programů (SAP, Helios a další). A samozřejmě nezapomínejme i na zvládnutí těch měkkých dovedností (plánování, organizování, řešení konfliktů, vedení lidí). Všechny tyto manažerské dovednosti se lze naučit, i když je daný člověk nemá vůbec v sobě, nebo se je nikdy neučil. Bývá to běh na delší trať než s „kompletním“ manažerem, ale nic není nemožné. Pro tyto budoucí manažery je důležitější se naučit měkké dovednosti dříve než ty tvrdé. Dle výzkumu je řečeno, že lze během jednoho roku zvládnout 3 měkké manažerské dovednosti. Namísto toho tvrdé dovednosti se učí snáze a mohou být rozšířeny během jednoho či dvou týdnů. Často záleží na odhodlání člověka nebo jeho osobnosti jak zvládá nové úkoly se přiučit dalším věcem. Při pohovorech často bývá i kontrola těchto tvrdých dovedností, zda je daný uchazeč zvládá a zda je vhodný se ucházet a poté nastoupit na tu či onu manažerskou pozici.

Rozvíjení těchto dovedností se uplatňuje nejen v práci, ale i v životě. Díky těmto dovednostem si může manažer lépe uspořádat čas a vyhranit si tak čas určený jen na práci a osobní život. Takto uspořádaný manažer pak chodí do práce více uklidněný a zaměřený

na svůj výkon, i výkon svých podřízených a má vše pod kontrolou. To bývá většinou úspěchem k lepšímu vedení lidí a také pro větší prosperitu firmy.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat návrh na zlepšení manažerských dovedností ve společnosti DHL Global Forwarding. Dalšími dílčími cíli v této praktické části jsou popis a charakteristika vybrané společnosti DHL Global Forwarding a analýza šesti manažerských dovedností, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější pro řízení svých zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce má za úkol analyzovat literární zdroje a přístupy autorů odborných publikací k řešení v této problematice.

2.2. Metodika

Tato diplomová práce je zpracována za pomoci literatury a ve spolupráci s vybranou společností na základě interních zdrojů firmy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Praktická část využívá metody analytické a syntetické. V první části je použita analytická metoda, která popisuje a charakterizuje vybraný podnik, analyzuje organizační schéma firmy a její strukturu. Pro tyto analýzy byly analyzovány webové stránky a interní zdroje společnosti DHL Global Forwarding. V této části byla použita technika rozhovoru s manažerem oddělení, pro zjištění aktuální situace manažerských dovedností. Další technikou, která byla použita, bylo dotazníkové šetření, hodnotící manažerské dovednosti, styl a další podotázky. Byly vytvořeny dva typy dotazníků, jeden pro manažera, druhý pro zaměstnance (podřízené). Bylo vybráno šest manažerských dovedností, které jsou důležité pro fungování v této firmě. Výsledky byly zpracovány pomocí tabulek v MS Excel a vyhodnoceny pomocí grafů.

Syntetická část této práce se orientuje na agregování nových poznatků získané analýzou vybraných manažerských dovedností ve zkoumaném podniku. Následně byly srovnány tyto hodnoty dovedností z dotazníkových šetření manažera i zaměstnanců a vyhodnocena nejhůře zvládnutá dovednost. V závěru praktické části bylo provedeno zhodnocení výsledků a vlastní doporučení na změnu v manažerských dovednostech.

3. Teoretická část

Tato část práce je věnována teorii, která je zjištěna a sepsána z literárních, interních či jiných zdrojů. Jsou zde vysvětleny pojmy jako manažer, znalosti, funkce a dovednosti. Dále je věnována část teorie řízení podniku, výkonnosti a rozebrány jsou podrobně i manažerské dovednosti. V neposlední řadě je zde popsáno i vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě na základě školení či motivace.

3.1. Management

3.1.1. Definice managementu

Slovo „management“ (řízení) je odvozeno z italského slova *maneggiare*, což znamená „drezírovat koně“. Tato definice naznačuje, že řízení znamená mít něco na starost nebo mít za něco odpovědnost, ovšem je také jisté, že řízení znamená mnohem více. [2] Řízení by mohlo být definováno také jako „zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí“. Většinou to znamená, ale i to, že manažer se stará o řízení organizace, tedy má na starost také mít odpovědnost za finance, systém vykonávání práce a technologií. [2]

Existují, ale i další definice managementu, například dle Koontze a Weihricha (1993) je popisován management jako proces tvorby a udržování prostředí, kdy lidé (zaměstnanci) pracují jako tým a společně dosahují určitých cílů. [12]

Většina autorů se, ale shodne na jednom, že vedoucí pracovník neboli manažer by měl nastavit určitý systém řízení ve své organizaci, aby byla rozvržena práce mezi různé pracovníky a výkon byl co nejlepší, tak aby firma dosáhla vytyčených cílů. Lze tedy říci, že v současné době můžeme najít mnoho definic pojmu management, které mají určité stavební kameny podniku – jak který autor upřednostňuje.

Cejthamr a Dědina (2010) popsali tyto stavební kameny ve třech bodech

- Management je souhrn zkušeností, názorů a doporučení manažerů, kteří potřebují k dosažení firemních cílů specifické činnosti neboli manažerské funkce (plánování, organizování, komunikování, rozhodování a kontrola). Toto řízení je označováno jako vertikální, kdy komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je směr shora dolů a zdola nahoru.
- „Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků“ Zde by se dalo hovořit o tzv. horizontálním řízení, kdy je i zde existence vertikálního řízení, ale komunikace je ve stejné míře i mezi jednotlivými úseky, v jedné hierarchii.
- Třetí pohled na management je, že je to umění dosáhnout toho, aby lidé udělali maximum. V tu chvíli přichází pojem lídr, tedy přirozený vůdce, jenž má dar motivovat zaměstnance přirozeně, bez jakýchkoliv hmotných stimulů. Zde fungují všechny typy komunikace a minimalizují se mocenské zájmy. [7]

Například dle Tamkinové a kol. (2002) by měli mít manažeři tyto schopnosti:

- Zplnomocňovat a rozvíjet lidi – měli by rozdávat úkoly a pravomoc zaměstnancům, tak aby byla zvýšená efektivita a aby byl kladen důraz na dosažení, co nejlepších výsledků.
- Řídit lidi a výkon – Manažeři by měli udržet dobré pracovní podmínky a morálky, když je potřeba maximalizace výkonu.
- Práce napříč hranicemi, spolupráce s ostatními – manažer by měl pracovat jako člen týmu, řešit s podřízenými dané problémy a řešit je.
- Rozvíjet vztahy, zaměřením na zákazníka – další z věcí je udržovat dobré vztahy se zákazníky, snažit se dosáhnout kompromisu a výsledky, který by byl dobrý pro obě strany.
- Rovnováha mezi odbornými a obecnými aspekty – V neposlední řadě je třeba se také zaměřit na technické aspekty řízení. [2]

3.1.2. Pojetí managementu

Již definice managementů zobrazovaly několik úhlů pohledu na management. Blažek (2011) uvedl tři významy managementu, které jsou tyto:

- Management jako proces řízení – Zde má pojem management širší význam než jen řízení, Jedná se o proces, který probíhá v různých systémech jako technických, společenských či biologických. Dále to jsou také soubory názorů, zkušeností, doporučení a metod.
- Management jako řídicí pracovníci – Zde pojednává o skupině lidí, kteří vykonávají řídicí funkce podle cílů vlastníka firmy. Podílení podřízených zaměstnanců se neustále zvyšuje, ale stále je zde určitá odpovědnost na manažerech, kteří bývají pro firmu nepostradatelní. Funkce a osoby vykonávající tuto funkci bývají označovány např. provozní manažer, obchodní manažer apod.
- Management jako soubor poznatků o řízení – Na management se pohlíží také jako soubor, který se opírá a poznatky z oblastí vědních disciplín, jako ekonomie, účetnictví, matematiky, psychologie, statistiky aj. Tyto poznatky, o které se opírá, se využívají při výchově a vzdělávání nových manažerů.[5]

3.1.3. Úrovně managementu

Obvykle se dělí management na tři úrovně

- Top management (vrcholové řízení) – Do této úrovně patří nejvyšší vedoucí celé společnosti, který rozhoduje o nejvhodnější strategii pro chod firmy. Jeho náplní práce není jen rozhodovat, kterou strategii vyber, ale také chod celé organizace a vytváření dlouhodobého plánu.
- Střední management – Do této skupiny zahrnujeme manažery, kteří mají na starost liniové manažery. Jsou zodpovědní za splnění strategie ve

střednědobém intervalu. Tyto změny bývají znát na společnosti relativně brzo.

- Lower management (nejnižší úroveň řízení) – Dalo by se také říci management nejnižší linie. Zde manažer řídí přímo své podřízené pracovníky a ti zodpovídají za konečný výstup ve firmě.

3.1.4. Manažer x Lídr (Vedení x Řízení)

Mezi těmito pojmy jsou určité rozdíly, ale zároveň jsou mezi nimi určité shody. Aby v další kapitole, která je zaměřena na manažera, nedošlo na zmýlku, je potřeba si vysvětlit rozdíl mezi manažerem a lídrem.

Každý podnik by měl mít manažera, který řídí firmu respektive svůj tým a rozvíjí se díky veškerým prostředkům a zdrojům. V určitém okamžiku, ale organizace potřebuje člověka, který určí správný kurz a jehož budou instinktivně všichni následovat. Pro chod organizace jsou manažeři nepostradatelní a je jich spousta, kdežto vůdců je zapotřebí jen někdy a za určitých okolností. Vůdce má obvykle více pravomocí než manažer. Handy (1992) definuje vůdce takto: „Vůdce formuje a sdílí vizi, která dává práci druhých smysl.“ Slovo formovat, zde právě znamená udávat směr, odkazuje to k roli tzv. usměřovače a slovo zase k roli Inovátora. Podle Handyho by měl mít vůdce jednu z těchto rolí. [17]

Bedrnová (2009) na rozdíl mezi vůdcem a manažerem nahlíží tak, že pro lídra je cílem práce podněcovat lidi k práci, ovlivňovat a usměřňovat je při jejich výkonu. Také kontroluje, hodnotí a odměňuje a řídí jejich profesní růst. Na rozdíl od manažera tedy dennodenně dohlíží a ovlivňuje jednání svých zaměstnanců směrem k nejvyšším výkonům, ale také s ohledem na příjemné pracovní prostředí a možný rozvoj. [3]

Další z věcí, kde by se tento rozdíl mohl promítnout, je možné vidět mezi pojmy vedení a řízení. Ale i zde nelze tak jednoznačně tyto pojmy oddělit, jelikož by se dalo říci, že vedení zahrnuje řízení a naopak řízení zahrnuje vedení. Jak píše ve své knize Armstrong (2015) „Existuje sice určitá shoda na tom co je podstatou vedení a řízení, respektive jaké schopnosti jsou spojeny s vedením a řízením, ale zřejmě existuje více sporů o to, co je důležitější, zda vedení nebo řízení.“ [2]

Vedení (leadership) tedy znamená inspirovat lidi k tomu, aby v zájmu dosažení nejlepšího výsledku ze sebe vydali to nejlepší. Týká se to rozvíjení osobnosti, komunikace, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Umění vést zahrnuje schopnost:

- Inspirovat ostatní
- Přesvědčit ostatní, aby se ochotněji chovali jinak
- Objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč
- Sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle
- Lídr dosahuje cíle prostřednictvím ostatních, které ovlivňuje, nikoli sám
- Přimět ostatní k činnosti aby byl úkol splněn[2]

Je tedy vidět, že některé funkce mají lídři a manažeři podobné. Stejně jsou i na tom někteří autoři, jedni považují tyto dva pojmy za synonyma, druzí je vnímají jako rozdílné, ale úzce propojené a stejně důležité aktivity nebo dokonce někteří vychvalují vedení a demonizují řízení. Bennis (1989) byl toho názoru, že manažeři podporují výkonnost, dodržují pravidla a zachovávají *status quo* zatímco lídři přijímají výzvy, přetvářejí pravidla a podporují efektivitu. Podobného názoru je i Kotter (1991), podle kterého manažeři plánují, rozpočtují, organizují a kontrolují, kdežto lídři ukazují směr, řídí směny a podněcují lidi. Úplně něco jiného uvedl Birkinshaw (2010) „Tímto rozdělováním se Bennisovi, Kotterovi a dalším podařilo odhalit podstatu toho, co manažeři dělají, ale tím jim v zásadě přisoudili jen nudnou práci, kterou lídři nechtějí.“ Dodal také k tomu, že všichni musí být jak lídři, tak manažeři.[2] S tímto názorem se ztotožňuji také více, než s úplným rozdělením na vedení a řízení. Tyto pojmy spolu úzce souvisí a k dosažení těch nejvyšších cílů by měl být člověk jak schopný manažer, tak i lídr. Zároveň by splňoval všechny vlastnosti, které jsou potřebné na této pozici.

3.2. Manažer

Manažer je vedoucí pracovník a jedná se především o profesi. Tuto pozici musí vykonávat člověk, který má příslušné znalosti a dovednosti. Musí v ostatních vyvolávat přirozenou autoritu a prokázat dovednost vést lidi. Proto na tuto pozici nemůže vykonávat každý, existuje jen určitý okruh lidí. Manažer plánuje chod jednotlivců či celých útvarů a motivuje je při plnění úkolů. Snaží se dodržovat potřeb jejich i potřeb firmy. Vede kontroly a v případě nesrovnalostí vede nápravná opatření, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává. Rozmísťuje pracovníky na jejich odpovídající pozice, vybírá nové pracovníky a zajišťuje rekvalifikace zaměstnanců. [24]

Manažerovi zpravidla bývají uděleny určité pravomoci nad lidmi a to je zprostředkováno vedením a vlastním vlivem, který plyne z postavení či znalosti manažera. Hlavním úkolem manažera je, aby podnik fungoval a byl zodpovídan za dosažené výsledky. Manažeři mohou mít i nemusí podřízené. [1]

Prvotní model ve firmě či společnosti byl takový, že majitel byl zároveň zaměstnancem, z toho se postupně vyvíjela pozice manažera. Jelikož s růstem firmy zároveň rostla zodpovědnost a majitel již nestačil vše zvládat sám a musel přijímat zaměstnance. Ten když zvládal všechny manažerské dovednosti a měl pod sebou určitý počet lidí, vznikala pozice manažera. V současné době je kladen důraz na schopnost manažera řídit procesy jako plánování, organizování, kontrola a řízení. Také bývá většinou ohodnocen lepším platem a má větší zodpovědnost než jiní. [22]

Dle Kubátové a kol.(2012) existují dva manažerské styly: vedení lidí a odborné rozhodování. Zatímco vedení lidí je styl, kdy se manažer věnuje budování týmu a také tomu, aby vybral vhodné lidi na vhodné pozice do svého týmu. Musí být zajištěno přívětivé prostředí, zaměstnance, kteří spolu budou spolupracovat a také ti, kteří budou dobře motivováni k uspokojení manažerovým potřebám a maximálnímu výkonu. Zatímco odborné rozhodování je zaměřeno na odbornost. S tímto stylem se setkáváme v podnicích, které mají nepředvídatelné prostředí, a pro vedení firmy je důležité mít tým, kde každý je odborníkem na určitou činnost. Manažer by měl tyto zaměstnance vyhledat a zajistit tým, že každý zaměstnanec se specializuje na svoji danou činnost. [14]

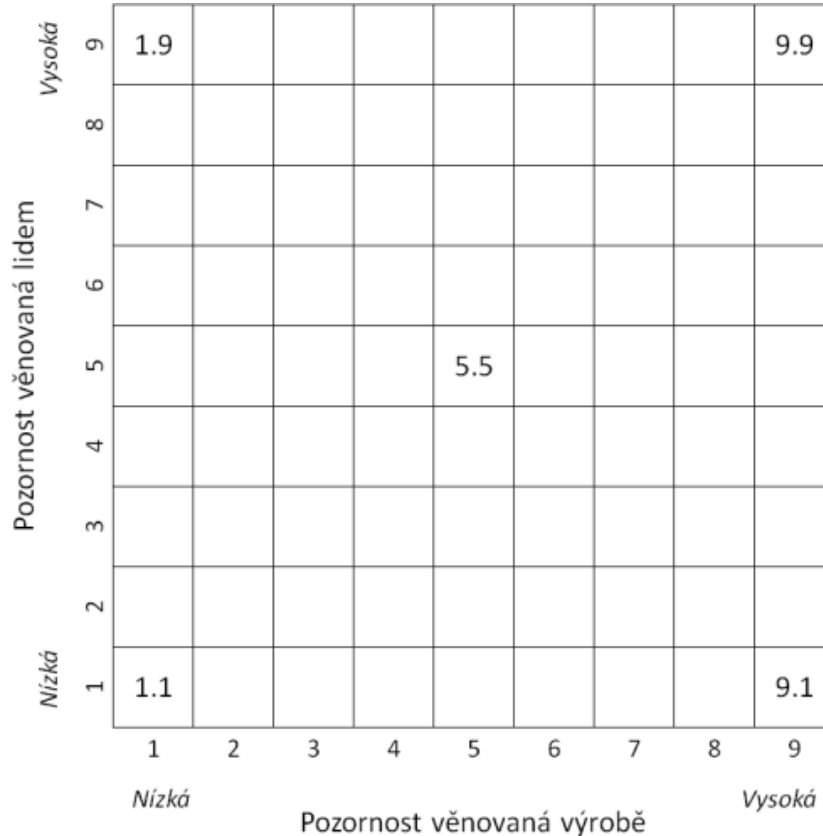
Autoři Blake a Moutonová se snažili popsat a ohodnotit různé manažerské styly. Tímto v roce 1964 vytvořili model tzv. manažerské mřížky, která byla v dalších letech specifikována a znova publikována v roce 1991 jako vůdcovská mřížka. Mřížka je zaměřena na dvě veličiny: Zájem o výrobu a zájem o zaměstnance.

Zájem o výrobu – je důraz, který je kladen na dokončení úkolů ve výrobě, na dosažení vysoké úrovně výroby a na dosažení určitého výsledku nebo zisku. Nachází se na horizontální ose.

Zájem o zaměstnance – zde je kladen důraz na podřízené a kolegy v týmu jako jednotlivce, jejich potřeby a očekávání. Nachází se na vertikální ose.

Obě osy jsou dále rozděleny na devět dílů, které mají znázorňovat míru manažerova zájmu o danou veličinu. Spojení těchto bodů na horizontální i vertikální linii dává 5 základních kombinací.

Obrázek 1: Manažerská mřížka



Zdroj: www.managementmania.com

Je nutné říci, že slovo zájem, zde neznamena, nakolik se daný manažer zajímá o zaměstnance či výrobu, ale ukazuje na jeho silné předpoklady, které značí jeho vlastní postoj a styl. Těchto 5 stylů bylo rozdělené následovně:

- **Ochuzující manažer** (hodnocení 1,1) – Tento typ značí malý zájem o výrobu a také malý zájem o zaměstnance. Tito manažeři jsou svým zaměstnancům vzdálení. Snaží se výt nekonfliktní vykonávat minimální množství práce. Také kdyby vynaložili příliš mnoho zájmu o výrobu, byly by potíže se zaměstnanci, naopak mnoho zájmu o zaměstnance by snížilo zájem a nastaly by potíže s výrobou.
- **Autoritativní manažer** (hodnocení 9,1) – Manažer má velký zájem o výrobu a malý zájem o zaměstnance. O těchto manažerech se dá říci, že jsou autokratičtí. Soustředí se především na výrobu a zaměstnanci jsou pro ně jen jako výrobní prostředek, který není dostatečně motivován a motivace se zde vyskytuje jen mezi zaměstnanci jako soutěžení, kdo zvládne dříve dokončit práci. Pojmy jako lidské vztahy, kreativita, týmové pojetí jsou manažerovi hodně vzdálené.
- **Manažer venkovského klubu** (hodnocení 1,9) – Malý zájem o výrobu, velký zájem o zaměstnance. Tento styl bývá často popisován jako spolek zahrádkářů. Zde manažer spoléhá na to, že jeho podřízení splňují a vykonávají to nejlepší za předpokladu spokojenosti, jak v pracovním prostředí, tak ve vztahu s nadřízeným. Výroba je v podstatě na druhé koleji, pro manažera je důležitější, aby byl vztah mezi ním a zaměstnanci harmonický a bezkonfliktní. Tito manažeři se snaží nabídnout zaměstnancům to nejpříjemnější a hledají kompromisy pro udržení této harmonie. Bývají zde, ale zavrhovány inovace a nové nápady, které by mohly tuto harmonii narušit, nebo způsobit problémy mezi zaměstnanci
- **Manažer uprostřed cesty** (hodnocení 5,5) Toto kompromisní vedení manažera značí střední zájem o výrobu a střední zájem o zaměstnance. Management tohoto typu má přístup „žít a nechat žít“, manažer se vyhýbá konfliktům. Dalo by se to popsat jakýmsi kyvadlem, které kolísá od zájmu po výrobu k zájmu o zaměstnance. Při vyvíjeném tlaku se často mění na autoritativní management (9,1). Při napjatých vztazích a nesouhlasu

zaměstnanců začíná manažer řešit problémy a přistupuje ke kompromisnímu řešení.

- **Týmový manažer** (hodnocení 9,9) – Velký zájem o výrobu a velký zájem o zaměstnance. Spojení potřeb výroby a zájmu o zaměstnance vytváří situace, kdy lidé mohou uspokojovat své potřeby k maximalizaci výkonu a splnění cílů organizace. Manažeři se zájmem o zaměstnance diskutují s přicházejícím problémem přímo se svými podřízenými a je snaha vyřešit vše kompromisním řešením. Neřeší zde problémy jen manažer, ale dává volnost jednání i zaměstnancům.

Těchto 5 stylů je jen krajním řešením, jinak je možné nalézt dalších 81 různých kombinací zájmu o zaměstnance a o výrobu. Nejčastějším hodnocením bývají hodnoty někde ve středu mřížky. V dodatečném vydání mřížky z roku 1991 se objevily další dva styly – oportunistický a paternalistický. Oportunistický management znamená, že výkon organizace je postaven na výměnném systému, námaha je vyvíjena výměnou za stejnou hodnotu. Paternalistický management značí, že odměna je poskytována za věrnost a slušnost, za nepřizpůsobení se hrozí tresty. [2]

Existují také manažerské přístupy při řízení činnosti a procesů ve firmě. Jsou dva a to procesní přístup a funkční přístup manažera. V současné době bývá nejčastěji vyskytován funkční přístup, kdy všechny procesy jsou rozloženy na jednoduché a určité činnosti. Manažer procesního přístupu bere organizační strukturu firmy jako prostředí s potřebnými zdroji. Vnímá potřeby svých zákazníků a přidaná hodnota mu přidává na hodnocení. Opatření a rozhodnutí je zaměřeno na efektivní proces a vytěšňuje ty procesy, které firmě či zákazníkovi škodí, nebo nepřináší užitek. Procesy jsou systematicky měřeny a regulovány a je zde uplatněno například koučování. Naopak funkční přístup, jak bylo zmíněno výše, je zaměřen na rozložení do jednoduchých činností, je zde respektována organizační struktura. Ve výsledku není manažer hodnocen za přidanou hodnotu jako v předchozím přístupu, ale za ekonomické výsledky. Rozhodnutí a opatření je zde zaměřeno na řešení důsledků. A důraz bývá kladen na funkci kontrolní v prováděných činnostech. [20]

Manažer se liší od svých podřízených především přidělenými pravomocemi, kompetencí, výší platu a odpovědností za odvedenou práci či rozdané úkoly. Veber (2011)

znázorňuje postavení manažera jako **vlastník – manažer – zaměstnanec**. Vlastník nebo také generální ředitel má rozhodovací a schvalovací funkci, co se strategie či záměrů organizace týče, měl by dohlížet na činnost manažera/ů a sleduje výkonnost firmy. Manažer řídí provozní činnost, rozdává úkoly svému týmu nebo svým podřízeným a zapracovává koncepcí pro rozvinutí podniku. Zaměstnanec realizuje tyto zadané úkoly. Ne všechny podniky se řídí tímto rozdělením na role, jednak jsou společnosti různě velké, co se počtu zaměstnanců týče, jednak může být odlišná organizační struktura. V malých podnicích bývá většinou role rozdána, tak, že vlastník může být i manažerem, anebo dokonce zahrnuje všechny tyto tři role. Ve velkých podnicích nad 30 zaměstnanců jsou tyto role samostatně. [22]

Vlastnosti manažera patří k jeho důležité součásti. Podle jeho vlastností se dá poznat, i jaký typ manažera je. Ne vždy tomu tak musí být, někdy jsou manažeři odlišní v práci a ve svém osobním životě. Většinou, ale bývá, že jaký je člověk v osobním životě, či jak se zachová v běžné situaci, tak podobně by se měl zachovat stejně. Vlastnosti by se daly rozdělit na dvě jednotky. První z nich morální vlastnosti, vyjadřují názor člověka na svět. Jsou to hodnoty, kterými se řídí, které považuje za významné. Volní vlastnosti se vztahuje k tomu, čeho chce člověk ve firmě dosáhnout, bývají to vlastnosti, které jsou spjaté s přiděleným úkolem, s vyjádřením se k problému, či uspořádáním si času k lepší výkonnosti. Bývají to vlastnosti jako odpovědnost, seberealizace, svědomitost, spolupráce. [15] Tyto vlastnosti jsou tvořeny zčásti také výchovou, poté bývají uplatňovány při práci manažera. Záleží, v jakém prostředí člověk vyrůstal, poté se snaží tyto vlastnosti zahrnout do své kompetence a většinou tyto vlastnosti bývají dobrým hnacím motorem při zlepšování výkonu.

S vlastnostmi manažera úzce souvisí také temperament, což je soubor vrozených vlastností. Temperament má každý člověk daný a lze ho jen lehce ovlivňovat nebo umírnňovat. Temperament ukazuje, jak reaguje na situace, které je potřeba zvládat v každodenním pracovním životě, jak se zvládá vypořádat se stresem a jak působí na své podřízené. Od starověku až po současnost bylo psychology různé rozdělení temperamentu člověka.

- **Antická typologie** – Byla rozdělena do 4 temperamentních typů, které byly určeny řeckými lékaři, a záležela na poměru tělesných tekutin. Zdravý

člověk má vyvážený poměr těchto tekutin a při velké převaze některé tekutiny se určoval některý z temperamentů. Převažovala-li:

- Žlutá žluč = Cholerik
- Černá žluč = Melancholik
- Krev = Sangvinik
- Hlen = Flegmatik

- **Kretschmer, Scheldon** – Německý psychiatr Kretschmer rozdělil osobnosti na 3 základní typy.

- Pyknická stavba těla – oblé a měkké tvary těla, velký objem břicha a hrudníku s kulatou hlavou. Je vyznačován nekomplikovanou povahou, je rád v kontaktu s jinými lidmi, sdílný.
- Astenik – lidé se štíhlou postavou, jsou uzavření až nepřístupní, těžko se přizpůsobují, mají logické myšlení.
- Atletická postava – Tito lidé bývají buď cholerici, nebo flegmatici

Podobně popisoval tyto typy i Sheldon, který je rozdělil na endomorfní, izomorfní a ektomorfní typ.

- **I. P. Pavlov** – Popsal typy temperamentu jako projevy nervových činností, jeho názorem bylo, že je temperament podmíněn procesy podráždění a útlum. Určil 3 vrozené vlastnosti, kterými je temperament podmíněn: **síla, vyrovnanost a pohyblivost.**

- Typ silný – vyrovnaný – pohyblivý = Sangvinik
- Typ silný – vyrovnaný – nepohyblivý = Flegmatik
- Typ silný – nevyrovnaný = Cholerik
- Typ slabý = Melancholik

- **C. G. Jung** – Tento švýcarský psychiatr rozdělil lidi do dvou skupin, introverty, kteří jsou uzavření světu, mají radši samotu než společnost a extroverty, kteří jsou přístupní všem a všemu, snadno se přátelí.
- **H. J. Eysenck** – Pokračoval v typologii C. G. Junga a převzal od něj oba pojmy, které pokládal za nejuhodnější, přidal k nim další dva pojmy labilita a stabilita. Poté při spojení těchto pojmů se daly porovnat s antickými typy.

Stabilní introvert (flegmatik), labilní introvert (melancholik), labilní extrovert (cholerik), stabilní extrovert (sangvinik). [25]

3.2.1. Manažerské role

Práci o manažerských rolích se zabýval světoznámý kanadský autor Henry Mintzberg, který se zabýval i jinými pojmy v managementu nebo například motivací. Popisoval práci manažera jako plnitele různých rolí a vycházel ze studie, kdy sledoval a klasifikoval aktivity 5 řídicích pracovníků ve středně velkých a velkých organizacích. Tímto získal podrobné data a rozdělil manažerské role do deseti rolí, které jsou rozděleny pod třemi typy. [7]

Mezilidské role – nebo také interpersonální, jsou vztahy, které vyplývají z manažerovy autority a jeho postavení. Je to role postavena na sociální úrovni nebo mezilidských vztazích, jak manažer vystupuje v rámci firmy. [7] Také je to způsob manažera ve vedení lidí, jak rozdělovat správně práci mezi svůj tým, udržovat dobré pracovní prostředí, nebo jak zajistit dobré vztahy na pracovišti. [19] Jsou rozděleny na tyto role:

- **Role vůdčí osobnosti** – je základní rolí manažera, tato role spočívá, jak manažer reprezentuje a symbolizuje organizaci. Manažer se účastní společenských akcí, podepisuje smlouvy, domlouvá obchody s důležitými klienty.
- **Role vedoucího** – Tato role znamená manažerovo vedení podřízených a jejich motivaci a odpovědnost za jeho úkoly. Patří k nejvýznamnějším rolím
- **Role propojovatele** – Zapojuje manažera do vztahu, který horizontálně propojuje v organizaci různé jednotky (kanceláře, divize) nebo i s jednotlivci. Důležitou součástí manažera je tedy vazba mezi organizací a okolím. [7]

Informační role – jsou zdroje a i předávání informací, které získává při vykonávání mezilidských rolích. [7] Je to jakýkoliv zdroj informací, který je předáván,

přijímán, šířen v organizaci i mezi různými firmami. [14] Je také důležitou součástí mezi podřízenými a manažerem, kdy pod informativní rolí si můžeme představit, zadávání úkolů, informování o cílech firmy, záměrech, ale i o splněných výsledcích zaměstnanců nebo jiných informativních sdělení od manažera. [19] Jsou rozděleny na tyto role:

- **Role dohlázele** – tato role znamená u manažera neustálé hledání a přijímání informací. Ty jsou důležité pro chod celé organizace a její chápání ve smyslu funkčnosti. Informace jsou získávány jak zvenčí, tak i z vnitřních zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.
- **Role šířitele informací** – zde je manažer i díky propojovací roli tím člověkem, který předává informace jak z vnějšího prostředí do organizace mezi své podřízené. Tak i z vnitřního prostředí organizace prostřednictvím role vedoucího mezi své podřízené. Manažer se v této roli vyskytuje jako propojovatel mezi všemi množinami, které informuje o různých věcech.
- **Role mluvčího** – zde manažer vystupuje jako mluvčí, který sděluje informace nejen podřízeným, ale i jiným osobám mimo jeho kompetenci. Mohou to být i dodavatelé, zákazníci, nebo široké veřejnosti. [7]

Rozhodovací role – tato role zahrnuje přijímání strategických a organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím. [7] Manažer je zde autoritou, která udílí definitivní rozhodnutí, také tato role souvisí s rolí předchozí, kdy informace jsou nezbytné k rozhodování. [14] Jsou rozděleny na tyto role:

- **Role podnikatele** – znamená, že manažer iniciuje a plánuje řízené změny využíváním různých příležitostí ke zlepšení současné situace. V této roli může vystupovat manažer sám za sebe jako hlavní účastník, nebo může delegovat tuto roli na své podřízené.
- **Role napravovatele poruch** – zde manažer reaguje na nepředvídané a nechtěné situace či události. Manažer by měl mít tu kompetenci, tyto problémy řešit jakožto napravovatel.
- **Role rozdělovatele zdrojů** – Rozděluje zdroje, v tomto případě peníze, zaměstnance, zásoby a čas, tak aby byly správně rozvrženy. Například

peníze jako motivace při naplnění cíle organizace jsou peníze potřebně rozděleny, tak jak jednotliví zaměstnanci splnili své vytyčené cíle.

- **Role jednatele** – tato role je důležitá při jednání, ať už s vedením, nebo se zástupci jiné organizace. Vždy je důležité, aby manažer působil důvěryhodně, aby byl odpovědný za rozdělování zdrojů nebo při podepisování smluv s novými klienty. [7]

Jak sám Mintzberg uvedl, předchozí rozdělení je jen zjednodušené, mohla by to být jediná možnost dělení manažerských rolí. Navíc jak je vidět ve vysvětlení té oné role, jsou tyto role většinou propojené a nedají se od sebe jen tak oddělit. Jakmile by jedna role chyběla, bylo by znát na manažerovi absence této role. Na tomto výčtu manažerských rolí lze rozpoznat, že manažer by měl být odborník, který má specializaci v těchto rolích. Je také rozdílné na jaké úrovni manažera je, jaké má postavení, v tom je rozdíl, jak jsou které role užívány.

3.2.2. Vedení lidí a podstata vedení

Na vedení lidí je nahlíženo mnoha způsoby. Zjednodušeně se dá říci, že je to „přimět ostatní, aby následovali“, nebo „přimět lidi, dělat něco ochotně.“ Vedení je vykonáváno jako součást určité pozice nebo díky znalostem a zkušenostem. Dle Crainera existuje mnoho definic vedení a je těžké jednoznačně popsat, co vedení znamená, ale v jeho základní podstatě je to um, kdy osoba dokáže ovlivnit chování a jednání druhých lidí. [7] Armstrong (2015) popisuje vedení lidí podobně a přidává, že je to pojem, kdy chceme z lidí dosáhnout co nejlepšího výsledku. Nejznámější teorií dle Armstronga je teorie rysů, která odkazuje na vlastnosti lídrů. Studie byly provedeny na univerzitách v Michiganu a Ohiu a ve výsledku vymezily dvě dimenze chování lídrů: orientaci na práci a orientaci na zaměstnance. Podobné dvě vymezení již byly zmíněny v tzv. manažerské mřížce. [2]

I přes již na začátku zmíněné rozdíly mezi managementem a vedením se zde vyskytuje poměrně těsný vztah, a jejímž názorem jsem se ztotožňoval, nelze tyto dva pojmy úplně od sebe oddělit, jako samostatné jednotky Vedení by nemohlo existovat bez lidí, kteří lídra naslouchají a následují a být efektivním manažerem znamená úspěšně řídit

lidi. Záleží také na manažerském vlivu, jenž závisí především na velikosti organizace. Z poznatků, které byly zjištěny, vycházelo to, že kde manažer má moc ovlivňovat všechny rozhodnutí spíše sám dochází k velké pravděpodobnosti extrémních rozhodnutí. Naopak tam, kde manažer kooperuje se svými podřízenými více k těmto extrémům, dochází mnohem méně. [7]

Popisování vedení obrátilo pozornost i na důležitost stylu vedení. Aby manažeři zajistili, že podřízení budou dosahovat co nejlepších výsledků, musel se soustředit jak své zaměstnance motivovat, udržovat morálku, kooperaci a ochotu pracovat. Tak vznikaly styly vedení, což jsou způsoby, jak jsou vykonávány funkce vedení. Klasifikace stylů je velmi široká a mnoho způsobů jak se styly vedení nazývají, jen pro příklad diktátorský, byrokratický, jednotný, benevolentní a další. Cejthamr a Dědina (2010) tyto styly rozdělili do 3 širších kategorií.

- **Autoritářský (autokratický) styl** – tento styl jak vypovídá, je odvozen od slova autorita, kdy je jasné, že vychází všechno působení od manažera a užívá při tomto stylu vedení své autority. Využívá jí ke všem činnostem, jako rozdělení pracovních úkolů, kontroly, odměny, tresty, ale i k určování politiky či strategie firmy.
- **Demokratický styl** – tento styl není stavěn jen na manažerovi, ale v rámci spolupráce, nebo k dosažení určitých výsledků záleží i na jeho podřízených. Nejen manažer, ale i podřízení mají důležité slovo při rozhodování a také při řešení problémů.
- **Skutečný styl laissez-faire** – dá se najít, tam, kde jsou podřízení postaveni do funkce, kdy vše zvládají sami, bez výrazného rozhodování manažera. Je-li potřeba, může manažer zasáhnout, spíše, ale nechává volnou ruku v jednání a řešení situací svým podřízeným. Dá se tak říci, že je to ne-styl vedení, protože manažer se příliš nezajímá a drží se stranou problémům. [7]

Dle Armstronga, který popsal v knize výzkum Haye a McBera rozdělil vedení na 6 stylů. **Nátlakový**, jenž vyžaduje okamžité splnění cílů nebo úkolů, zde se projevuje řešení krizových situací nebo zvládnání problémových lidí. **Autoritativní**, který mobilizuje lidi, přináší nové vize, nebo otevírá nové směry. **Spojenecký**, který vytváří harmonii mezi manažerem a podřízenými. Řeší spory nebo podněcuje lidi vystavené stresu. **Demokratický** je stejný, jako byl výše popsán. **Udávající tempo**, ten má vysoké nároky a

standards, záleží na motivování týmu, aby dosáhl, co nejrychleji nejlepších výsledků. A poslední **založený na koučování**, ten rozvíjí lidi, zlepšuje zaměstnance, jejich pracovní výkon a rozvíjí silné stránky podřízených. [2]

Cejthamr a Dědina (2010) také ve své knize popsali 4 hlavní styly vedení při chování manažera.

- Oznámení - Manažer identifikuje problém, rozhoduje se, oznamuje to podřízeným a doufá, že ho provedou bez nároku na účast.
- Prodej – Manažer stále rozhoduje, ale uznává možnost, že by se mu někteří mohli postavit a snaží se své podřízené přesvědčit, aby rozhodnutí přijali.
- Konzultace – Manažer identifikuje problém, ale nepřijímá rozhodnutí, dokud ho nesdělí skupině a neposlechne si názor a řešení svých podřízených.
- Propojení – Manažer definuje problém a hranice, ve kterých musí být rozhodnutí přijato, poté nechává právo rozhodnout skupině a sám se účastní na stejné úrovni jako podřízení. [7]

3.2.3. Manažerské kompetence

Manažerské kompetence patří mezi získané charakteristiky, které manažer nabyt v průběhu života. Každý manažer, nebo jen člověk se nejdříve vzdělává a postupně vzdělání doplňuje a rozšiřuje. Při vzdělávání získáváme znalosti, které jsou pak přetvořeny v dovednosti, které nám napomáhají v řízení či výkonu práce, tyto dovednosti jsou pak získávány k výkonu odpovídající kompetencí. [15]

Veber (2011) popisuje, že jsou názory na kompetenci rozdílné, ale jsou shodné ve dvou pojmech a to chování a odbornost. Chování značí naučené chování manažera, jak způsobem výchovy, tak postupným zdokonalováním v etice. A odbornost jsou znalosti, které nabude vzděláním a praxí. Tyto kompetence jsou rozděleny do skupin:

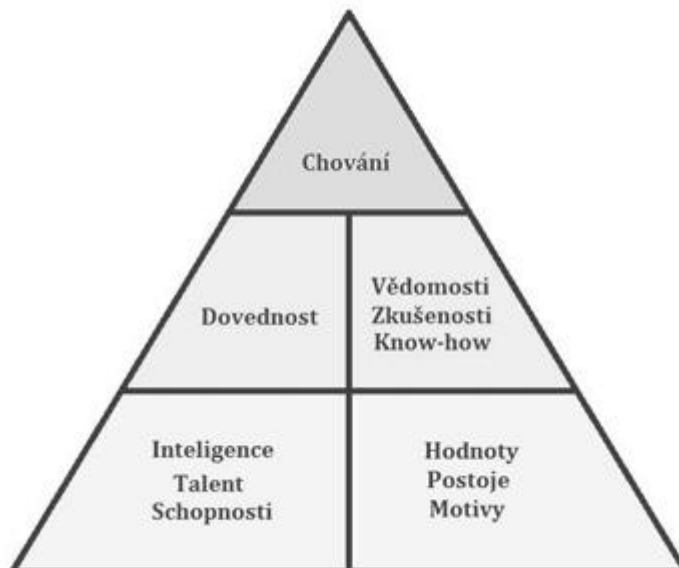
- Odborné znalosti – jsou získány vzděláním. První složkou je škola, od základní až po vysoké, dále také speciální vzdělání, jedním z nich MBA (Master of Business Administration), které se zaměřuje na specializaci manažerů. Zde je patrné vidět, že k vykonávání funkce manažera nestačí jen

běžná školní výuka, ale je potřeba absolvovat a doplňovat i jiné vzdělávací programy.

- Sebevzdělávání – je vlastnost manažera, který je ochotný se zapojit do speciálních školicích a vzdělávacích programů. V současné době, kdy se organizace rozrůstají a dělba práce, která je nutná v případě rozšíření, vyvolává v manažerech a přisuzuje jim nové specializační funkce. Místo jednoho manažera, jich může být pět a každý se specializuje na jinou činnost (technickou, právní, účetní atd.) Je tedy potřebné, aby byli proškoleni určitými normami a měli by se vyznat v té dané provozní oblasti.
- Praktické dovednosti – jsou dovednosti, které získává manažer praxí a tréninkem. U manažerů to bývají správné řídicí praktiky, které souvisí s rozhodováním, organizováním, kontrolou aj.
- Lidská dimenze – jsou to kompetence, které označují schopnost přesvědčování, prosazování autority, uplatnění vlivu aj. Je to tedy komplex lidských vlastností z větší části dědičné, zčásti získané výchovou. Měl by dodržovat zákony. Tyto kompetence lze rozlišit do tří rozměrů: Osobní vlastnosti, které prezentují vztah manažera k sobě samému a k ostatním lidem, další rozměr je aktivita manažera, který se vztahuje k dané práci, aktivitám, zavádění nových poznatků. Posledním z nich je charisma, které i obecně značí osobní kouzlo člověka (v tomto případě manažera), šarm i soubor vlastností, které na něm podřízení uznávají. Díky tomuto může být manažer i dobrým vůdcem, který ovlivňuje své podřízené k lepším výkonům. [22]

Strukturu kompetence se pokusili vysvětlit na modelu hierarchické struktury kompetence autoři Lucia a Lepsinger (1999) viz obrázek

Obrázek 2: Hierarchická struktura kompetence



Zdroj: www.aqe.cz

Lojda (2011) vymezil tyto základní manažerské kompetence:

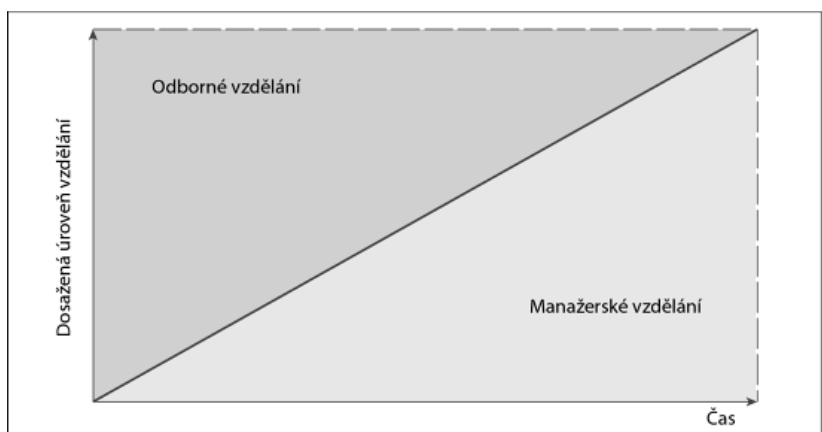
- Schopnost samostatného rozhodování
- Schopnost dotahovat věci do konce
- Schopnost reagovat na měnící se podmínky
- Schopnost sebevzdělání a učení
- Flexibilita
- Inovativnost při řešení úkolů

Kompetentní člověk nebo manažer je tedy člověk, na kterého se dá spolehnout v různých situacích, či nastalých problémech. A dá se věřit, že i zvládnutí náročného úkolu by pro něj neměl být problém. Někteří manažeři také o svých kompetencích nevědí, že mají, nebo naopak si myslí, má kompetence, ale není tomu tak, což bývá špatná varianta pro zaměstnavatele. Tyto kompetence jde poznat nebo zkoumat v assessment centrech, kdy je toto založeno na formě her, různé simulační situace nebo ukazování svých silných stránek. Při těchto hrách lze velice dobře poznat, které kompetence daný člověk má. [15]

3.2.4. Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti patří stejně jako znalosti a kompetence mezi získané charakteristiky člověka. V průběhu života se je člověk naučí a postupně doplňuje. Znalosti jsou veškeré dovednosti, které se dají naučit za celý život a jsou potřebné pro výkon v řízení. Pro řídicí potřeby jsou potřebné dvě dimenze: odborné a manažerské, v průběhu času a různých situacích se tyto potřeby vzdělání mění. Během let se mění také díky kariérnímu vzestupu, kdy samozřejmě povýšení na vyšší level znamená vyšší nároky na vzdělání, vyšší nároky na kompetence a postupně se zdokonaluje manažerské vzdělání na úkor odborného vzdělání, což by se dalo ukázat na obrázku.

Obrázek 3: Manažerské a odborné vzdělání



Zdroj: Lojda Jan – Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou na tom podobně jako znalosti, také jsou získány z určitého vzdělání, kterého člověk během života dosáhne a dá se doplňovat po celý život a kariéru. Tyto schopnosti úzce souvisí se schopnostmi manažera, které získává výcvikem. Šuleř ve své knize zařadil tyto dovednosti mezi klíčové v komunikaci: kladení otázek, naslouchání, porozumění, sumarizování, řeč těla a využívání mlčení. [19]

Lojda (2011) ve své knize uvádí: „Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“ Je tedy stejného názoru, že člověk se postupem času vzdělává a přijímá či obohacuje se novými zkušenostmi. Pro potřeby manažerské činnosti vymezil tyto dovednosti:

- **Dovednost osobního charakteru** – zde patří sebepoznání, sebereflexe a reflexe popřípadě sebeřízení

- **Dovednost koncepčního charakteru** – zde je zařazeno schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavení vize organizace
- **Dovednost v řízení lidských zdrojů** – tato dovednost je zmíněna jako nejdůležitější dovednost, kam můžeme zařadit schopnost vedení lidí, motivování, delegování a vyjednávání
- **Dovednost technického rázu** – do této poslední složky dovedností patří technické schopnosti, odborné dovednosti apod. [15]

Katz (1969) vymezil tři základní skupiny manažerských dovedností:

- **Technické dovednosti** – tyto dovednosti jsou zaměřené na zvládnutí technických věcí, jako je obsluha strojů, metody a postupy práce s technickými zařízeními. Tyto dovednosti se získávají školením, vzděláním a zkušenostmi.
- **Lidské způsobilosti** – dovednosti potřebné pro práci s lidmi. Jako například využití motivace, zvládnutí komunikace a jednání s lidmi. A ve velkém by se mohlo zařadit i umění vedení lidí.
- **Koncepční schopnost** – tato dovednost souvisí s dlouhodobým cílem organizace, její vizí a strategie. Manažer by se měl v tomto případě soustředit na cíl společnosti do budoucna, než vnímat krátkodobé cíle svých potřeb a svých podřízených.

Katz dodává, že tyto dovednosti by měli využívat všichni manažeři na různých úrovních, jen se liší rozsah a význam těchto dovedností na jiných stupních řízení (Top management, střední management a Lower management). [20]

Další známé a používané dělení je na měkké (soft) a tvrdé (hard) dovednosti (skills). Mezi tvrdé dovednosti patří ty, které se dají naučit během týdne, zatímco měkké se učí dlouhodobě. Mezi tvrdé dovednosti můžeme zařadit technické, jazykové, účetnictví, práce s vnitropodnikovým softwarem, počítačové dovednosti aj. Vesměs jsou to dovednosti, které většina z nás umí, je-li uchazečem o post manažera, případně se tyto dovednosti dají doškolit. V současné době se dá říci, že kdo se hlásí nebo je kandidátem na post manažerské funkce by měl již ovládat a zdokonalovat by měl dovednosti měkké, tedy soft skills. Mezi měkké dovednosti patří rozhodování, organizování, motivace zaměstnanců

a především vedení lidí. Goleman klade na tyto měkké dovednosti větší důraz než na tvrdé dovednosti. Zároveň uvádí, že se zvládním soft skills úzce souvisí emoční empatie. Tím se úplně nezavrhují technické dovednosti nebo IQ, naopak díky jeho zkoumání přišel na to, že tyto prvky, které sestavil do tří skupin (technické dovednosti, IQ, emoční empatie), že intelekt i technické dovednosti byly důležité faktory při řízení. Ale emoční empatie sehrála třikrát důležitější roli než oba uvedené faktory. Do této emoční složky zahrnul tyto součásti: sebehodnocení, sebeřízení, motivace, empatie a sociální dovednosti. Dá se tedy říci, že měkké dovednosti, i podle Golemana jsou důležité, ne-li důležitější než tvrdé dovednosti. Je to také dáno tím, že čím vyš stoupá člověk v organizaci, tím více potřebuje tyto dovednosti a stoupají požadavky na zlepšení těchto dovedností. [7]

S ohledem na větší množství dovedností bude následně popsáno 7 z nich a to plánování, rozhodování, komunikace, vedení týmu, motivace, kontrola, řešení konfliktu.

Plánování je aktivita, jež předchází ostatním činnostem manažera. Jelikož znamená v podstatě vymezení cílů a ukázání jakou cestou by se těchto cílů mělo dosáhnout. Tyto cesty dále souvisí s ostatními činnostmi jako organizování, komunikace a kontrola. Neměla by to být reakce na to co se děje, ale určitý plán této cesty. Plán by měl být co jak a čeho dosáhnout. V plánování by mělo být určeno i to, jakého cílu chceme dosáhnout, bez tohoto cíle nelze očekávat kýžený efekt. Plánování by mělo být také časově rozloženo, aby se daného cíle dalo snáze dosáhnout. [21] Armstrong (2008) vymezil tyto důležité části, které by měl obsahovat a jsou to cíl, který byl zmíněn, program činnosti což určuje kroky, které se mají udát, aby bylo dosaženo potřebného cíle, potřebné zdroje jež jsou vynaložené činnosti jako lidé, prostředky a čas, a dopad, kdy je určován jaký přínos má splnění cíle po realizaci plánu. [1] Ostatní autoři jako například Šuleř zmiňují, že je potřeba také vybrat vhodnou strategii k realizaci a splnění oněch cílů, ale také mít i záložní plán, kdyby jedna strategie nevedla ke konečnému splnění cíle. [19]

Rozhodování je z řady dalších činností manažera, které patří k nejdůležitějším. Je součástí předchozí činnosti plánování v tom smyslu, že při plánování se uplatňuje řada rozhodovacích procesů. Tato rozhodnutí se uplatňují v rámci strategických procesů a ovlivňují efektivnost fungování. Špatné rozhodnutí totiž bývá často neúspěchem současných manažerů a většinou stojí a padá také s rozsahem finančních zdrojů. Proces rozhodování bývá minimálně mezi dvěma možnostmi, které manažer posléze vybírá. [21]

Tato činnost u manažerů tedy patří na začátek řídicích funkcí, jelikož při špatném rozhodnutí, následující aktivity vedou špatným směrem a posléze nenaplnění cíle. Rozhodování bývá rozděleno na kolektivní a individuální, přičemž kolektivní je uplatňováno v demokratickém řízení a nerozhoduje manažer sám o sobě, ale se svými pracovníky, nebo týmem, na rozdíl od individuálního, kde má manažer volnou ruku a rozhoduje sám a je za své rozhodnutí zodpovědný. [5]

Komunikace sama o sobě přestává být poslední dobou důležitá, nestačí mít jen přístup k informacím, je potřeba je dále rozvíjet, sdílet, analyzovat a šířit. Komunikace je důležitá na všech úrovních od nejvyššího vedení až po řádové pracovníky. Komunikací máme na mysli všechnu ústní, písemnou, elektronickou formu, která je možná. Nejvíce je využívána při poradách, při řešení problémů či konfliktů. V rámci firmy se rozděluje na vnější – při kontaktu se zákazníky, dodavateli a vnitřní, tedy komunikace s vedením, podřízenými. [21] Zlepšení komunikace také napomáhá k lepšímu dosažení vytyčených cílů a spolupráci mezi manažerem a podřízenými, přidává také ke zlepšení vztahům na pracovišti.

Jednou z dalších činností je **vedení lidí**, která již byla zmiňována a ještě bude upřesněna v rámci manažerských funkcí. Ve zkratce je to tedy důležitá funkce manažera nebo lídra, který za pomoci přesvědčování a podněcování svých podřízených dosahuje lepších výsledků, stanovených cílů nebo záměrů. [21]

Motivace je hnacím motorem k plánovanému cíli a úspěšným výsledkům. Zde by měl manažer rozpoznat, jak kterého zaměstnance motivovat, zda jen pomocí peněz nebo i jinými motivačními prostředky. Podřízení by měli motivováním manažera mít pocit, že v nich vyvolává důležitou potřebu, že jsou ochotni pracovat naplno a zapojovat se do všech aktivních činností. [21]

Kontrola měří a sleduje určitý pokrok v práci, který byl stanoven, bývá poté porovnán s plánem a zda k onomu naplnění plánu a uskutečnění cíle skutečně došlo. Funguje zde také jako zpětná vazba, kterou získají manažeři objektivní představu o řízení reality, jako plnění plánů, odpovědnost za rozhodnutí aj.

Poslední z těchto činností, **řešení konfliktů**. Manažer by měl umět vyřešit nastalý konflikt a vědět, které konflikty jsou eliminovatelné. Některé konflikty vyvstávají z osobních problémů, kdy ne vždy je možná shoda v cílech, plánech, rozhodnutích, názorech a hodnotách. Konflikty mohou být i pozitivní důsledky jako vyjasnění určitého problému, startuje změny ke světlejším zítřkům, ale především ty negativní jako podřízení bez motivace, zhoršení pracovních podmínek, konkurence mezi zaměstnanci. [16]

3.2.5. Manažerské funkce

Spousta autorů vykládá pojetí funkcí jinak a každý je i jinak rozděluje. V následující tabulce je zobrazeno pět nejdůležitějších teoretických prací.

Obrázek 4: Manažerské funkce

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ příkazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Cejthamr, Dědina – Management a organizační chování

Veber (2011) popisuje takto: „Zvládat řemeslo manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce.“ V každodenním životě funguje také princip rozhodování, v rámci firmy, ale špatné rozhodnutí může mít fatální dopad pro celou firmu. [21] Jako nejužívanější rozdělení manažerských funkcí bylo zvoleno dle Fayola, který popsal pět funkcí: plánování, organizování, příkazování nebo také personalistika, kontrola a koordinace.

Plánování, jak již bylo výše uvedeno, je vymezení cílů, kterých má být dosaženo. Plánování je zaměřeno na budoucí stav firmy a cesty k jeho dosažení. Bez cílů se stává jen bezvýznamným procesem, proto by měl být vytyčen cíl, tedy konkrétní představa budoucího výsledku. Cíl by měl mít určité požadavky. První z nich priorita, aby cíl měl

konkrétní představu a nehledě na ostatní faktory se prioritně soustředil na vymezený cíl. Dále měřitelnost, kdy cíl by měl být co nejsrozumitelnější a do přesného detailu popsány bez neurčitých, prázdných a nic neříkajících slov či souvětí. A poslední požadavek přiměřenost. Cíl by měl být přiměřený s ohledem na ostatní činnosti v organizaci a měl by korespondovat s prostředky organizace. [21] Šuleř (2003) ve své knize uvádí, že je důležité si také klást otázky, jako jsou: „Kde jsme nyní?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“. K tomu je důležité si pomoci strategickými analýzami, tedy velmi používanými a známými SWOT a PEST analýza. Swot je vymezení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí a PEST analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Díky těmto analýzám se plánování výrazně zjednoduší a ukáže manažerovi správnou cestu ke splnění cílů. [19]

Organizování by mělo být důležitým bodem, pokud firma chce zajistit efektivitu v dosažení vytyčených cílů. Zda je skupina organizovaná či ne, se promítne posléze do dalších funkcí, nebo vede k nesplnění cíle. Tato funkce rozděluje manažerské úkoly do jasně daných procesů a činností. [1] Organizování neznamená jen členy dobře usměřňovat, ale z hlediska firmy je nutná skladba týmů, správně fungující hierarchie a rozložení úkolů mezi typologicky správné pracovníky. Jedním ze správných bodů organizování je dělba kompetencí, v současné době je častější a dle mého názoru účinnější decentralizace, tedy rozdělení úkonů na více míst a přenesení na nižší organizační úrovně. Naopak centralizace je soustředění úkonů na méně míst a posun na vyšší organizační úrovně. [21]

Personalistika je funkce, která má souvisí se vším okolo člověka, nebo zaměstnance. Jak funguje, jak je využíván, jeho organizace, pracovní chování, vztah k ostatním pracovníkům. Také se zde dá zahrnout motivační složka práce a uspokojení ze zaměstnání. [13] Personalistika také znamená dosazení správných lidí na pozice ve firmě, tak aby firma fungovala a vykazovala díky kompetentním zaměstnancům zisk. Je to také spojeno se školením, hodnocením pracovníků, povyšování a vše co se týče zaměstnanců a vlastností s nimi spojené. Někteří autoři tuto funkci spojují s organizací, ale díky plnohodnotnému využití ve firmě je brána jako samostatná funkce. [12]

Další z funkcí, vedení lidí je zajišťováno manažery, kteří zajistí vedení svých týmů k vykonání požadované práce a splnění očekávaných a plánovaných úkolů. V současné době, kdy každá firma jde rychle dopředu, jsou kladeny vyšší a vyšší nároky na manažery, vedoucí a jiné zaměstnance. Při těchto nárocích je kladen důraz na situace, kde jsou střety,

spolupráce a jiné činnosti mezi lídrem a podřízenými k vytyčenému cíli. Tyto situace se nazývají situační vedení a Tureckiová (2004) popsala tři úrovně:

- Úroveň vztahu lídr a spolupracovník – základní proměnou je zdě kombinace osobních rysů chování lídra a pracovníka, zda je mezi nimi soulad nebo ne a jak je na tom komunikace mezi nimi
- Na úrovni firmy – zde je vztah mezi členy pracovních týmů nebo mezi divizemi, jejich pravomoce, odpovědnosti a styl vedení
- Úroveň firmy a jejího okolí – zde se vyskytují všechny trendy (sociální, kulturní, technické, ekonomické a politické). [20]

3.3. Řízení podniku

Řízení je ve zjednodušeném slova smyslu pojato, jako odpovědnost za své podřízené, kteří jsou řízeni manažerem nebo lídrem k dosažení vytyčených cílů za pomoci všech možných zdrojů, které jsou k dispozici. Jedním z nejdůležitějších bývají lidské zdroje. [1] Tureckiová (2004) ve své knize uvádí, že účelem řízení lidí v organizaci je rozvoj výkonnosti všech členů, od řádových zaměstnanců jako skupiny, nebo jako jednotlivci. Je to myšleno tedy, že řízení těchto jednotlivců nebo i skupin vedou k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti na trhu. [21]

3.3.1. Procesy řízení

Proces řízení se dělí na další řídicí procesy, které jsou popisovány jako metody k dosažení vytyčených cílů. Účel, který by měly splňovat, jsou, aby byly logické, měly systém a důsledné při každé možné nastalé situaci, která může vzejít při pracovním procesu. Jsou 4 hlavní řídicí procesy a to plánování, organizování, motivace a kontrola. Všechny tyto procesy byly zmiňovány již v kapitolách výše, jen motivování je proces, který vede podřízené k lepším výkonům, ale o tom bude zmíněno více ještě v další kapitole.

3.3.2. Přístupy k řízení

Tyto přístupy jsou využívány jak manažerem, tak lídrem. Existují tři základní přístupy k řízení procesů v organizaci.

- **Funkční přístup** – první přístup definoval Adam Smith v roce 1776 a zaměřuje se na tradiční dělbu práce. Je to založeno na rozložení práce mezi pracovníky, tak aby byly co nejrychleji a jednoduše proveditelné i ne tak kvalifikovanými pracovníky. Tento přístup klade důraz na jednoduché činnosti a organizační jednotky jsou rozdělené na základě funkcí.
- **Procesní přístup** – tento přístup upřednostňuje všechny činnosti nacházející se v organizaci, především opakované procesy. Oproti předchozímu přístupu je založen na navrhování a změn organizačních struktur.
- **Projektový přístup** – poslední přístup je zaměřen na projekty, tedy vždy jednorázové činnosti, které mají jediný cíl a tím je nalézt optimální řešení v průběhu realizace. Jak bylo zmíněno výše, kdy procesní řízení je zaměřeno na opakované procesy, projektové je zaměřené naopak na unikátní. [1]

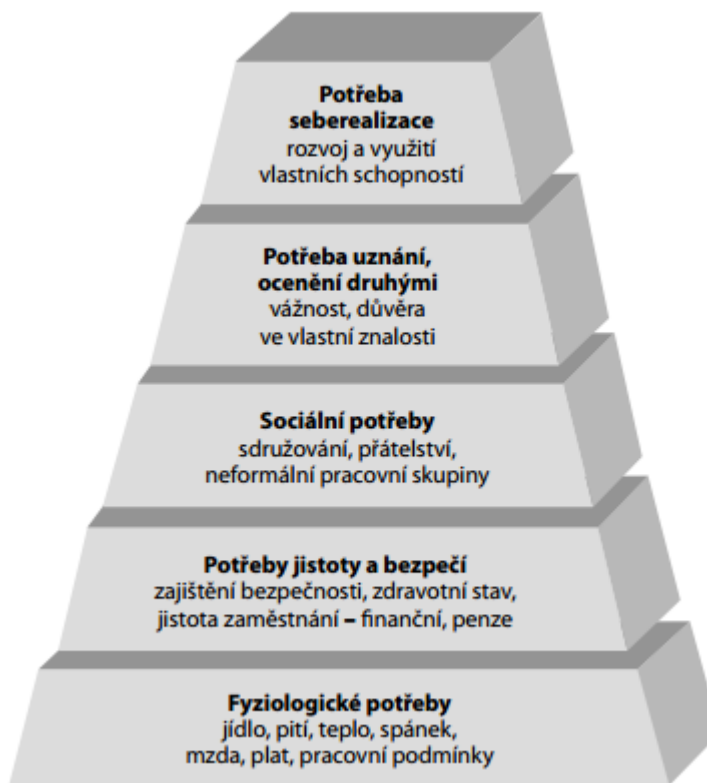
Další přístupy nebo i činnosti, které jsou využívány, jsou motivování, delegování, feedback (zpětná vazba, koučování a podpora).

Delegování je míněno procesem, kdy manažer vykonává funkci tím, že předává úkoly svým podřízeným a určuje tím odpovědnost pro svůj tým. Ten má tyto kompetence rozdělené mezi zaměstnance, kteří určitou činnost splní nejlépe. Při delegování ovšem nese za chyb svého týmu odpovědnost on sám. Jestli tedy manažer zvolí špatného pracovníka, nebo ho špatně deleguje, chyba je na jeho straně. Do tohoto přístupu by měl zahrnout i jinou již zmiňovanou funkci a to kontrolu, Zda není prováděna dostatečná kontrola, manažer nerozpozná chybné delegování včas a to může mít špatný důsledek pro firmu. Delegování má, ale i nespornou výhodu, v případě rozdělení funkcí a úkolů se může manažer soustředit na své jiné činnosti a může si lépe uspořádat práci. [1]

Dalším z pojmů, je motivování. Od manažera se očekává, že mají schopnost vyvolat u svých podřízených zájem, ochotu a aktivní účast na zadaných úkolech, aby byli

dostatečně efektivní k vykonání určitých cílů podniku. Nejznámější teorií se zabýval Abraham Maslow, který vycházel z předpokladu, že člověk je ovlivněn řadou potřeb a seřadil je do hierarchického uspořádání. Člověk by měl nejdříve uspokojit své nejzákladnější potřeby až postupně k těm nejvyšším. Na následujícím obrázku jsou popsány všechny tyto potřeby. [21]

Obrázek 5: Potřeby dle A.Maslowa



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*

Zpětná vazba neboli feedback je důležitá při výkonu pracovníka, kdy je poukazováno na určité chyby, nedostatky nebo možnosti zlepšení. Manažer může poskytovat zpětnou vazbu po skončení daného úkonu, nebo i během konání práce. Pro podřízené je důležité, že vědí, zda se jejich plnění úkolu odvíjí správným směrem, nebo dělají někde něco špatně. [1]

Koučování je aktivita, aby se dalo předejít neznalosti pracovníků v určitých činnostech. V současné době existují ve firmách různé školení, které mají vést ke zdokonalování zaměstnanců. Může být zaměřeno jako na hard skills, tedy výuka cizích

jazyků, práce s MS Office aj. nebo také i soft skills a to například komunikační nebo prezentační dovednosti. Koučování lze provádět jak externě, tak interně v rámci firmy, které není tak nákladné jako externí. Koučování v případě interní možnosti je za pomoci svého nadřízeného, tedy manažera, který již během konání úkonů souběžně koučuje své podřízené. Do toho jsou již zahrnuty všechny zmíněné činnosti jako motivace, feedback a organizační funkce.

4. Praktická část

4.1. DHL

Společnost DHL patří v současné době mezi největší firmy poskytující mezinárodní poštovní, logistické a finanční služby. Spadá pod německou společnost Deutsche Post World Net. DHL byla založena v roce 1969 v San Franciscu, aby poskytovala služby mezi Spojenými státy a Havají, poté se dále rozšiřovala do celého světa.

DHL má na starost nejen pozemní přepravu, ale také leteckou, námořní a železniční, ale o tom více až dále, po rozdělení DHL na určité části neboli divize. Dále má na starost i velké industriální projekty, ale to je spíše vedlejší činnost. Hlavní činností jsou již zmiňované kurýrní služby. Mezi hlavní konkurenty DHL patří FedEx, UPS, TNT a další. V České republice to byl i například společnost PPL, ale ta se od roku 2006 stala členem skupiny DHL, což vyznačuje významný vliv DHL, jak se firma postupně rozrůstá. Zaměstnává přibližně 470 000 zaměstnanců a nabízí své služby ve 220 zemích na světě

DHL se dělí na čtyři části

- DHL Express
- DHL Global Mail
- DHL Global Business Services
- DHL Logistics, které má tyto divize
 - **DHL Global Forwarding**
 - DHL Supply Chain
 - DHL Freight

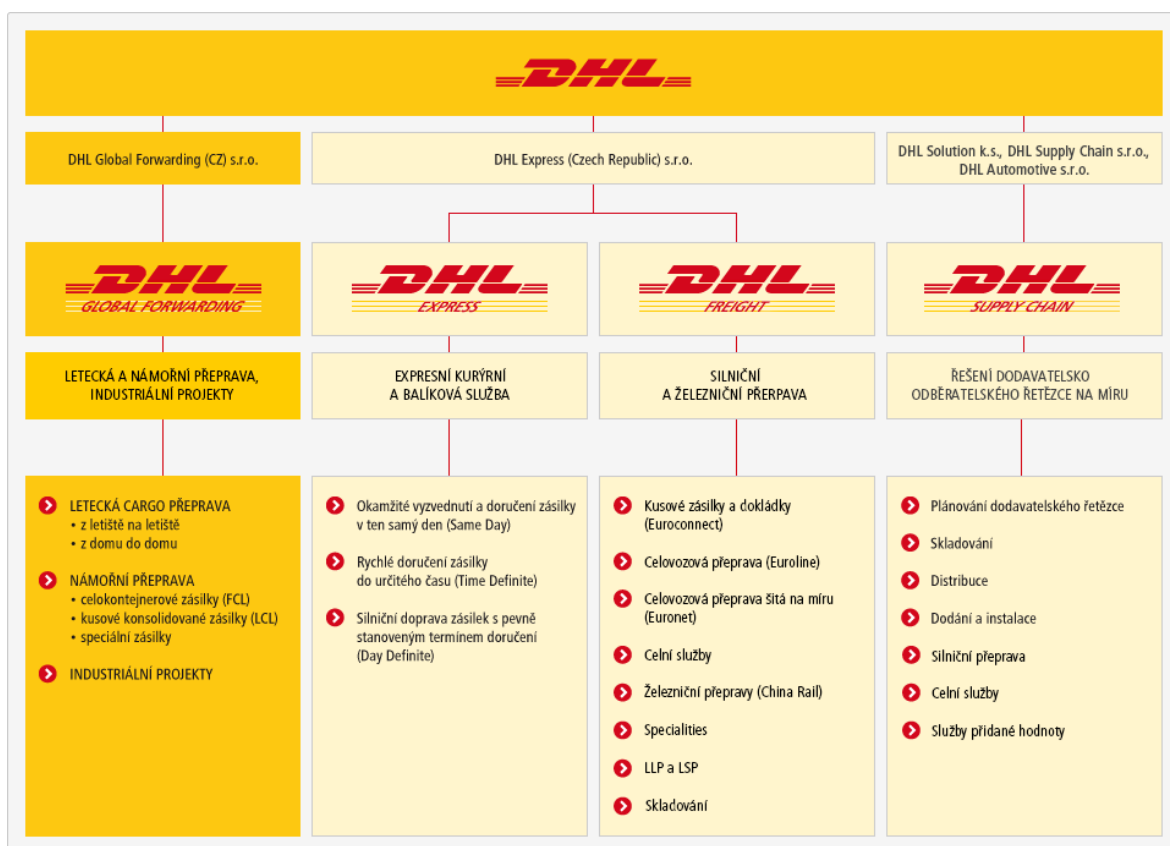
4.1.1. DHL v ČR

Společnost DHL působí v České republice od roku 1986, kdy byla poskytována kurýrní služba prostřednictvím místních dopravců. Po revoluci byla v roce 1991 založena

vlastní pobočka v Praze. V červnu roku 2004 otevřelo DHL i nové centrum informačních technologií, kdy je hlavním úkolem řízení a podpora kompletní IT infrastruktury společnosti DHL

DHL v České republice je rozděleno obdobně jako ve světě na DHL Express, DHL Logistics, které je dále rozděleno na DHL Freight, Supply Chain a Global Forwarding (dále jen DHL GF), a právě na manažera a zaměstnance této „divize“ byla zaměřena praktická část této diplomové práce.

Obrázek 6: Struktura DHL v ČR



Zdroj: www.dhl.com

DHL Express – přepravuje urgentní dokumenty a balíky spolehlivě a včas po celém světě.

DHL Freight – nabízí mezinárodní a vnitrostátní přepravy s částečným i plným nákladem po Evropě, Zboží je přepravováno po železnici nebo silnici, je zde také možnost kombinace obou přeprav.

DHL Global Forwarding – Tato divize nabízí logistická řešení pro námořní a leteckou přepravu po celém světě. Zásilka je zde řešena bez ohledu hmotnosti a velikosti

zásilkou. Dále je zde i odvětví, kde jsou řešeny speciální služby, jako logistické projekty pro určité odvětví a služby řízení přepravy nákladů.

DHL Supply Chain – Je největší logistický poskytovatel, který nabízí řadu služeb přizpůsobení přímo danému větví na základě smlouvy, od úvodní konzultace a návrhu až po konečné doručení a zpětnou logistiku. Tato řešení jsou přizpůsobena tak, aby splňovaly všechny potřeby konkrétních průmyslových odvětví – mezi ty důležité patří např. farmaceutická a zdravotnický průmysl, technický průmysl a automobilový průmysl.

4.1.2. DHL Global Forwarding

Ještě v minulém roce měla společnost DHL GF hustou síť poboček a kanceláří po celé České republice, na přelomu roku 2014 a 2015 byly některé společnosti uzavřeny. To neznamená, že by vliv DHL poklesl a společnost by se pohybovala v červených číslech, ale přesunula působení ostatních poboček (Liberec, Plzeň, Brno) do Prahy, aby byla domluva mezi divizemi a kanceláři rychlejší a přesnější.

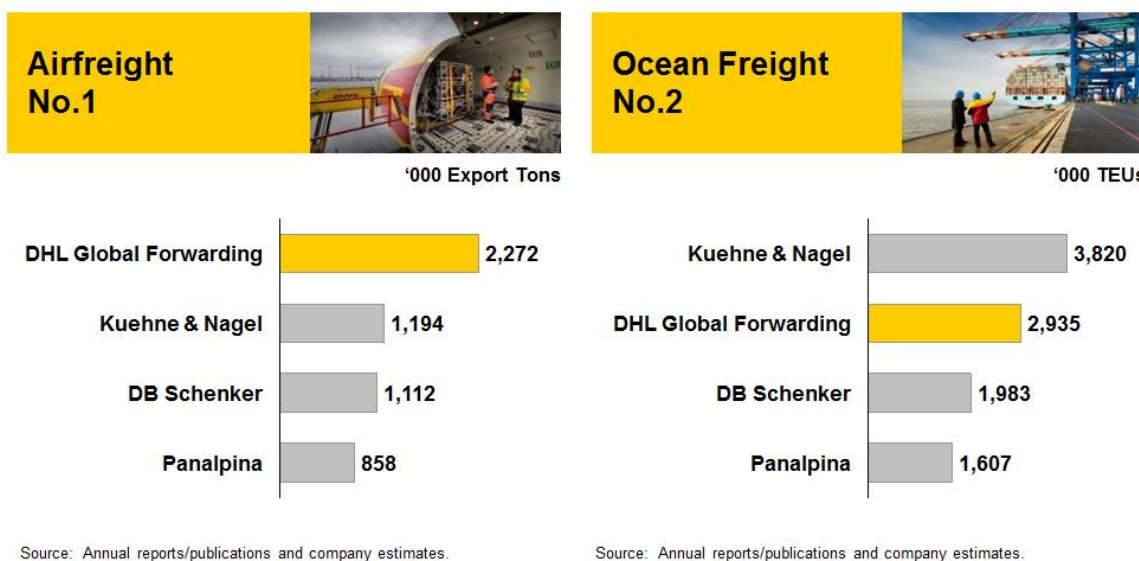
Divize DHL GF začala fungovat 1.6.1991, kdy bylo otevřeno zastoupení společnosti tehdy ještě Danzas GmbH a měla na starost námořní přepravu v tehdejší Československu. Poté se začala soustředit i na leteckou přepravu a v nedávné době i na industriální projekty. V roce 2003 se všechny logistické služby firem Danzas spojily pod jednu značku a to již námi známou DHL. Firma má hlavní sídlo v ulici Na Strži 65/1702 a další pobočky jsou již jen v Ostravě a „letecká“ část této divize byla přesunuta na letiště Václava Havla v Praze.

DHL GF zaujímá výsostní postavení v oblasti logistiky v České republice. V letecké přepravě je bezesporu nejlepší a v námořní přepravě na druhém místě. Mezi hlavní konkurenty DHL GF patří Kuehne Nagel, který jako jediný předstihl DHL v námořní přepravě, dále Panalpina, DB Schenker a další.

DHL GF se sídlem v Praze je dále rozdělena na víc oddělení, které spolu úzce spolupracují a zajišťují tak celý proces od odeslání zásilky až po její doručení. V současné

době má společnost DHL 156 zaměstnanců ve 4 kancelářích v České republice (Praha, letiště Václava Havla, Brno, Ostrava). Pozice na trhu u DHL GF byla v roce 2014 taková, že v letecké přepravě byla na prvním místě, co do počtu převezených tun až na dalším místě byla konkurenční firma s velkým propadem. Co se týče námořní, v té DHL GF tolik nevyňkala jako v letecké přepravě, ale i tak obsadila druhé místo, kde rozdíl nebyl o tolik velký. V námořní přepravě je počítána na počet odvezených TEU (kontejnery).

Obrázek 7: Letecká a námořní přeprava



Zdroj: Interní údaje DHL GF

DHL Global Forwarding sídlící na Pankráci, je rozdělena do 4 oddělení, které spolu úzce spolupracují, aby byly zákaznickovy potřeby co nejlépe uspokojeny.

- Marketing & Sales – toto oddělení řídí tázaný manažer v této diplomové práci. V jeho týmu je 39 zaměstnanců, kde každý odvádí určitou práci. Základem je jádro týmu, které dostává přes e-mail nebo i přes telefon poptávku po „nacenění“ zboží, tedy kolik daná zásilka bude stát, kdy by mohla být převezena a jiné podrobnosti. Tento tým oceňuje jak leteckou, tak námořní přepravu. Zaměstnanci jsou rozděleni do týmu, na kterou přepravu se specializují. Někteří zvládají obě tyto možnosti a dle ceny se poté zákazník rozhoduje, zda se vyplatí jedna či druhá možnost. Dále se v tomto oddělení vyskytují obchodní zástupci, kdy každý má na starost jednotlivé regiony po celé České republice nebo má také své portfolio zákazníků, o které se stará. Ve zdejším případě je důležitá komunikace, kdy

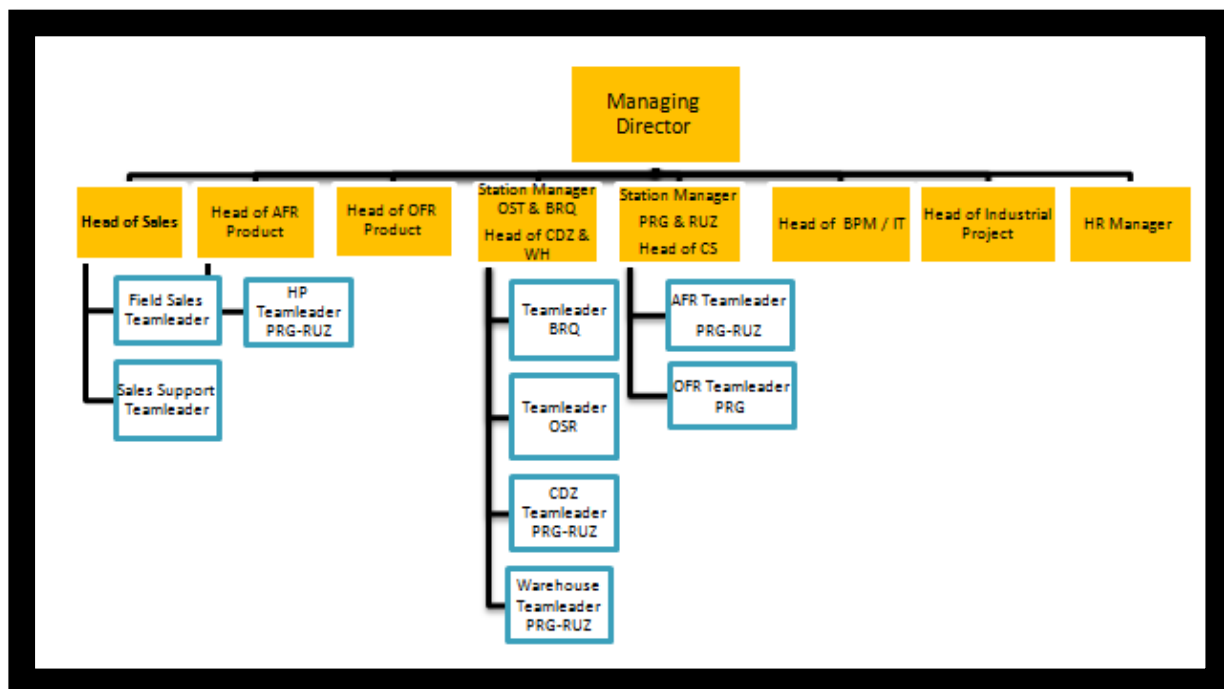
záleží, zda toho obchodní zástupce má příliš mnoho poptávek, deleguje následně tým, nebo určitého zaměstnance, který se o tuto poptávku postará. Další zaměstnanci vykonávají potřebnou administrativní práci a na výpomoc jsou zde i dva zaměstnanci na zkrácený úvazek, kteří vypomáhají s dílčími úkoly.

- OCC (ocean comercial center) – je námořní produktivní oddělení a DHL zde funguje jako brána pro „non vessel operating common Carrar, což znamená, že nemají vlastní lodě. Díky tomuto oddělení a nemožnosti mít vlastní lodě se DHL domlouvá s rejdaři (Maersk, MSC, Hapag Lloyd aj.) o cenách. Toto je hlavní náplň OCC, dále funguje i pro cenotvorbu a komunikaci s ostatními produktovými odděleními v zahraničí. Také poskytují ceny pro jejich zákazníky, je-li třeba. OCC je i poskytovatelem ceny pro nadnárodní společnosti, ale tyto ceny jsou nastaveny mezinárodními tendry. Oddělení OCC také udržuje vztahy s klíčovými zákazníky, kteří mají velký objem zásilek. Tyto ceny určují centrály firem v zahraničí. Pro DHL GF v České republice jsou ceny zajišťovány v Německu.
- ACC (airfreight customer center) – Stejně jako námořní i letecká má své produktové oddělení. Na rozdíl od OCC má své vlastní letadla – DHL Aviation. A ceny domlouvá s leteckými společnostmi (Emirates, Qatar airlines, Lufthansa aj.). Nejvyužívanější letiště pro české zastoupení DHL Global Forwarding jsou Praha, Frankfurt a Vídeň. ACC stejně jako námořní oddělení udržuje vztahy s klíčovými zákazníky, kteří mají velký objem zásilek.
- Operativa (Customer service) – toto oddělení je rozděleno na OFR (námořní) a AFR (leteckou) část. Zajišťují kompletní přepravu, např. u exportu je objednání svozu, zajištění naložení, zásilka odpluje lodí, nebo odletí, záleží na typu přepravy a poté dají avízo do zahraničí, že by měla přijet zásilka. Kolegové v zahraničí to převezmou a za určitý profit vyřídí potřebné smlouvy a zásilku doručí. Při importu je postup stejný akorát v opačném sledu a české zastoupení DHL Global Forwarding obdrží avízo o přijetí zásilky. Zde záleží také na dodacích podmínkách, které si zákazník vybere, dle kterých se odvíjí převzetí zásilky na jiném místě, nebo platba do určitého úkonu.

Dále také DHL Global Forwarding spolupracuje s jinou divizí DHL Freight, které zajišťuje mezinárodní přepravu silniční a železniční. Záleží na typu zákazníka, které služby potřebují a podle toho jsou přeposláni na poptání služby u té či oné divize.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura DHL Global Forwarding. V současné době probíhá restrukturalizace firmy a ne všechny pozice jsou obsazeny, aby mohly plně fungovat. V následujících měsících by se tyto pozice měly zaplnit manažery, kteří již byli ve firmě představeni, jen mají ve smlouvě dodržení kontraktu v předchozí firmě.

Obrázek 8: Organizační struktura DHL GF



Zdroj: Interní zdroj DHL GF

4.2. Analýzy ve společnosti DHL GF

Společnost DHL GF řídí nový generální ředitel, jenž je ve funkci od září roku 2015, kterému se zodpovídá 5 manažerů z jednotlivých oddělení ve firmě. S jedním z těchto manažerů, resp. manažer, který vede oddělení Marketing & Sales byl proveden rozhovor a byl mu předán dotazník, který poté vyplnil. Druhý dotazník byl vytvořen pro zaměstnance v témže oddělení.

4.2.1. Rozhovor

Rozhovor byl proveden s vedoucím manažerem oddělení Marketing & Sales ve firmě DHL GF, k němu byl připojen i dotazník na zhodnocení manažerských dovedností. Rozhovor se týkal chodu firmy, jak jsou propojena jednotlivá oddělení v DHL, o jeho podřízených a dalších důležitých věcech, které neodmyslitelně patří k této pozici. Rozhovor trval celkově něco přes půl hodiny, kvůli vytíženosti v práci.

Manažer působí v této funkci od května roku tohoto roku a v logistice pracuje již 12. rokem, z toho 9 let jako manažer. Nejvyšší vzdělání, kterého manažer dosáhl, je vysokoškolské s titulem Ing., naposledy působil právě u konkurence, ze které si přinesl dostačující zkušenosti a nyní stojí u restrukturalizace firmy, která právě probíhá. Má přehled i o tom, jak fungují ostatní firmy, a uznává, že má jistou konkurenční výhodu oproti bývalé společnosti.

I přes kratší dobu, kterou je manažerem u této firmy zná prostředí DHL GF velice dobře, má i přehled o jednotlivých odděleních jak fungují a spolupracují. Jelikož prošel více pozic v oboru logistiky má i dokonalou znalost celého procesu, od objednávky zákazníka, tak až po doručení na dané místo. Také zmiňuje, že stále klienty, kteří vozí velmi často, si rád udržuje sám a domlouvá s nimi lepší podmínky. Společnost DHL GF je i přes potřebnou restrukturalizaci v zelených číslech a nemá žádné závazky vůči ostatním firmám. Manažer pro lepší komunikaci s některými podřízenými dodržuje tykání, ale s většinou pro zachování osobního odstupu je zachováno vykání.

Dle jeho názoru je i lepší komunikace postupem času, co si podřízení na svého nového vedoucího zvykají. Snaží se být i přátelský, co se týče vztahu se svými podřízenými a vzniklé problémy se snaží řešit v klidu, aby nedostával své podřízené pod tlak. Na druhou stranu prý, když je potřeba, umí být rázný, aby vztah nadřízený-podřízený nesklouznul na přátelskou úroveň, ale aby byl zachován tento vztah. Dodal, že v současné době, kdy probíhá restrukturalizace firmy, je důležité komunikovat, aby nově příchozí lidé měli ulehčenou práci a věděli, co je potřeba k dosažení výsledků. Dále bylo při rozhovoru zjištěno, které dovednosti (hard skills) jsou potřebné na jednotlivých odděleních. Přímo na jeho oddělení, tedy Marketing & Sales je důležité ovládat MS Office, dále především telefonické schopnosti při vyjednávání se zákazníkem, také je zde důležité ovládnutí anglického jazyka na dobré úrovni, to z toho důvodu, že určitá část klientů je ze zahraničí. Každý zaměstnanec se také podrobil školení, které bylo zaměřeno na znalost a ovládnutí místního CRM programu, který je navržen firmou SAP. V ostatních odděleních jsou dovednosti hard skills podobné, ne-li stejné. Jen u obchodních zástupců je potřeba řídičský průkaz skupiny B a znalost angličtiny na lepší úrovni než zaměstnanci, kteří „naceňují“ zákazníkům zásilky.

4.2.2. Dotazník

Další analýzou firmy byly připraveny dotazníky. Jeden byl předán manažerovi během rozhovoru, který posléze vyplnil. Druhý byl postaven na stejných nebo podobných otázkách a ten byl vyplněn zaměstnanci. Z 39 zaměstnanců, kteří jsou podřízení zpovídaného manažera, jej vyplnilo 37. Tento dotazník byl sestaven z 30 otázek, které se týkaly 6 dovedností – motivování, vedení, komunikace, plánování, organizování, řešení konfliktu. Dále jsou zde otázky týkající se vzdělání, komunikace ve firmě a také jak manažer řídí své zaměstnance, dle kterého lze manažera zařadit k určitému typu v manažerské mřížce. Na otázky dovedností byly vybrány 4 možnosti zodpovězení. Zcela nesouhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela souhlasím. Níže je přiložena tabulka těchto otázek nebo spíše výroků pro manažera.

Tabulka 1: Dotazník

Dovednost		Otázka - výrok
Motivování	1	Motivuji své podřízené díky důvěře a úctě
	2	Dodávám energii svým přístupem k práci
	3	Vytvářím ideální pracovní klima
	4	Podporuji rozvoj svých podřízených
	5	Dávám podřízeným zpětnou vazbu
Vedení	6	Hodnotím podřízené na základě výkonu
	7	Formuluji srozumitelně zadání úkolů
	8	Pomáhám hledat řešení pracovních problémů
	9	Soustředím se pod tlakem
	10	Přijímám a poskytuji konstruktivní kritiku
Komunikace	11	Podává feedback rozhovoru
	12	Když je potřeba, vyslechnu své podřízené
	13	Průběžně s podřízenými komunikuji
	14	Mám dobré prezentační dovednosti
	15	Sděluji srozumitelně všechny potřebné informace
Plánování	16	Odhadnu dobu trvání zadané práce
	17	Odhadnu obtížnost úkolu
	18	Stanovuji dosažitelné cíle
	19	Jsem schopný pracovat samostatně
	20	Jsem schopný a ochotný delegovat
Organizování	21	Vím, jak fungují oddělení ve firmě
	22	Zadávám úkoly přímo daným podřízeným
	23	Dobře si zorganizuji práci
	24	Hodnotím dosažené cíle
	25	Koordinuji svojí práci s prací ostatních
Řešení konfliktů	26	Jsem schopný kreativního přístupu
	27	Jsem schopný a ochotný přicházet s nápady
	28	Jsem ochotný řešit problém
	29	Navrhuji a definuji návrhy řešení problému
	30	Vyberu a zvolím nejlepší řešení vzhledem k problému

Zdroj: vlastní zpracování

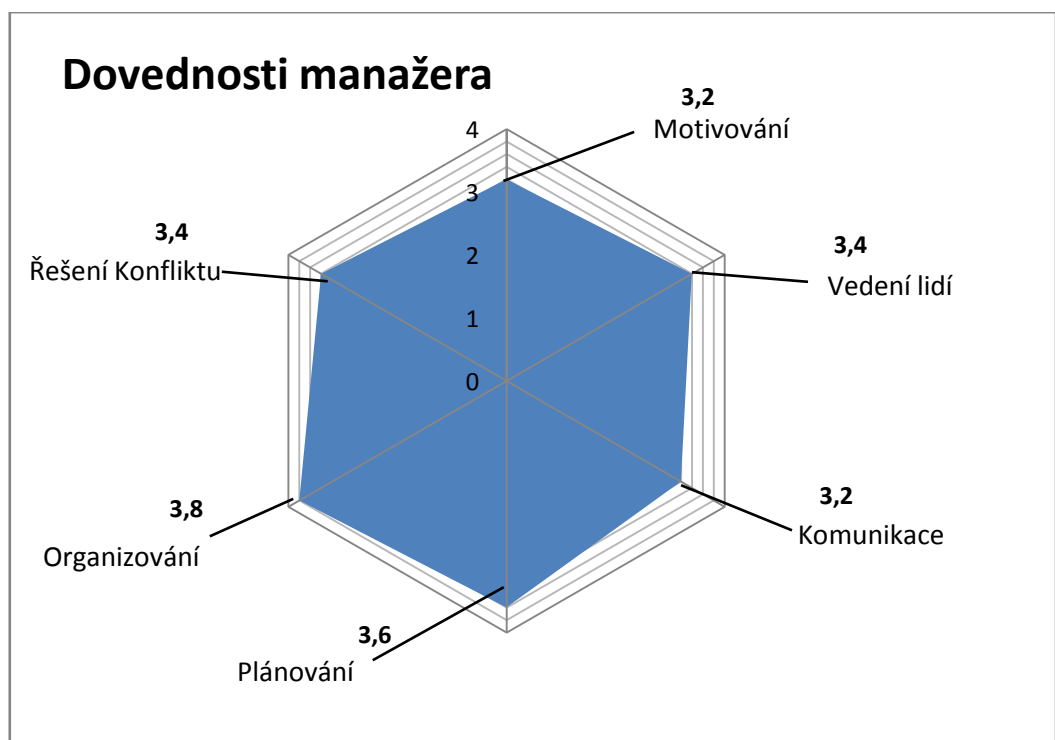
Dotazník určený pro zaměstnance má výroky podobného rázu, jen sepsané tak, aby byly určené přímo pro podřízené. Dotazník byl zvolen s těmito dovednostmi, jelikož jsou nejdůležitější při práci manažera a firma je využívá. Motivování z důvodu vyvolání zájem

v zaměstnancích a zlepšování jejich výkonu. Vedení lidí z důvodu efektivního nasměrování lidí za úkolem. Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, jelikož díky komunikaci se řídí vše potřebné, od přijetí objednávky až po její vyřízení, komunikace mezi pracovními týmy a zpětná vazba jak mezi zaměstnanci a manažerem, tak i mezi zaměstnanci s jinými firmami. Plánování a organizování jsou důležité při řízení procesů a kontrolování týmu při zpracovávání objednávek. A řešení konfliktů je dobré na neshody v týmu či inovační myšlenky manažera. Odpovědi na tyto výroky byly posléze ohodnoceny. Zcela souhlasím, mělo hodnotu 4, spíše souhlasím hodnotu 3, spíše nesouhlasím hodnotu 2 a zcela nesouhlasím hodnotu 1. Zde znamená hodnota 4 nejlepší výsledek, naopak 1 nejhorší.

SEBEHODNOCENÍ MANAŽERA

Prvním z hodnocených dotazníků, je ten manažerův, který hodnotí manažer sám sebe. Jak bylo řečeno výše, odpovědi na výroky byly ohodnoceny sestupně od čtyř do jedné. Každá dovednost obsahovala 5 otázek, jejichž hodnoty byly zprůměrovány a byly zaznamenány do grafu, který je uveden níže.

Graf 1: Dovednosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Vrcholy tohoto šestihranu označují 6 dovedností (motivování, vedení lidí, komunikace, plánování, organizování a řešení konfliktu). Výše uvedený graf je výsledkem sebehodnocení manažera, a čím více se daná dovednost přibližuje k maximu, tedy k hodnotě 4, je lépe ovládána. Žádnou z dovedností manažer neohodnotil maximálně možným počtem. Za svojí nejlepší dovednost dle hodnocení považuje organizování, která dosáhla hodnocení 3,8. Jako další z lépe zvládnutých dovedností je plánování, které má hodnotu 3,6. Shodně se umístily dovednosti vedení lidí a řešení konfliktu, které měly hodnocení 3,4 a poslední dvě byly opět shodné a to motivování a komunikace. Z tohoto výsledku nevychází tyto hodnoty špatně. Ani jednu dovednost dle vlastního hodnocení nepovažuje za nezvládnutou. Jen jsou vidět menší nedostatky v některých dovednostech, na kterých je třeba pracovat. Dle jednotlivých odpovědí, které byly ohodnoceny, se vyskytla nejnižší známka 2 a to u motivování. V následující tabulce nalezne rozepsané body za výroky.

Tabulka 2: Průměr výroků

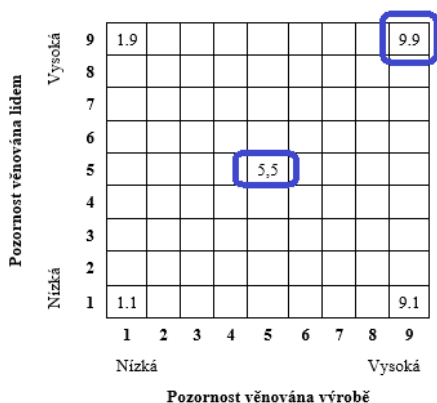
	Výroky					Průměr
motivování	4	4	3	3	2	3,2
vedení	3	4	4	3	3	3,4
komunikace	3	3	4	3	3	3,2
plánování	3	3	4	4	4	3,6
organizování	4	4	4	4	3	3,8
řešení konfliktu	3	4	3	4	3	3,4

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je tedy vidět, že za nejlepší dovednost považuje organizování a dvě dovednosti mají v průměru shodu hodnocení 3,2. U motivování, byl jeden z výroků ohodnocen, spíše nesouhlasím, který má hodnotu dvě. Proto bylo mezi těmito dvěma dovednostmi vybráno motivování. Dle sebehodnocení manažera můžeme označit organizování za nejlepší dovednost, naopak motivování jako nejslabší dovednost a je důležité, aby na ni manažer lépe pracoval.

Co se týče otázky na vystihnutí manažerova řízení, vybral manažer možnost „Zajímám se jak o výkon podniku, tak i o své podřízené.“ V manažerské mřížce by se tento styl dal zařadit k hodnotám 9,9 anebo 5,5. Jde tedy o tyto styly: „týmový manažer a „manažer uprostřed cesty.“ Spíše bych se přiklonil k možnosti týmového manažera, který se zapojuje do diskuzí, řeší nastalé problémy a snaží dojít ke splnění cílů společnosti DHL GF.

Obrázek 9: Manažerská mřížka – sebehodnocení

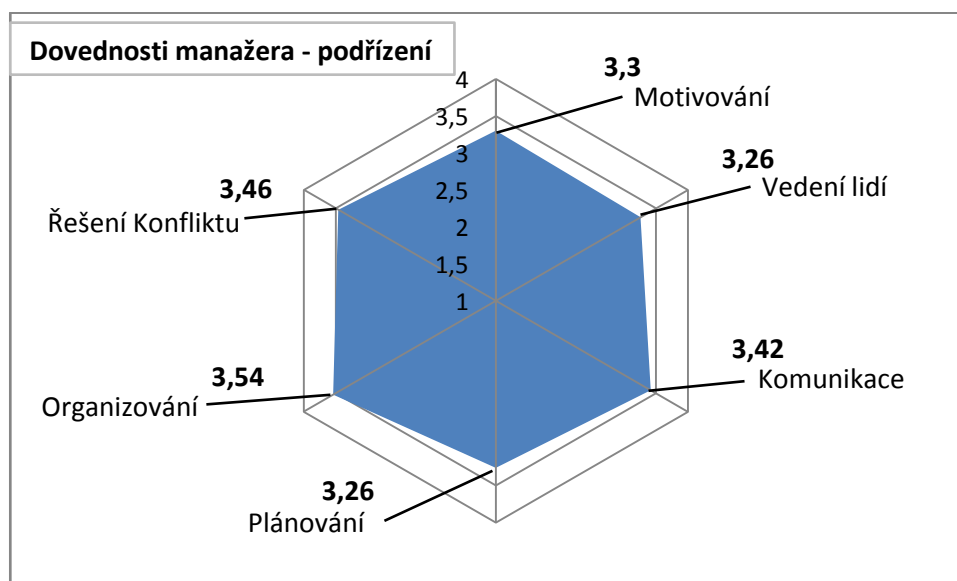


Zdroj: vlastní zpracování

HODNOCENÍ MANAŽERA OD PODŘÍZENÝCH

Zaměstnanci (podřízení), hodnotili svého manažera na základě podobného dotazníku, jaký byl předložen manažerovi. Dovednosti rozdělené také do 6 skupin, navíc přidáné o otázky délky pracovního poměru, nejvýše dosaženého vzdělání, způsob komunikace ve firmě a také jak vidí způsob řízení svého manažera v rámci zařazení do manažerské mřížky. Dotazníky vyplnilo 37 zaměstnanců z celkových 39 v oddělení Marketing & Sales, které řídí tázaný manažer. Výsledky byly zhodnoceny stejně jako u manažera, tedy nejvyšší hodnocení za, zcela souhlasím, hodnotou 4 a zcela nesouhlasím hodnotou 1. Průměr všech výroků byl následně zaznamenán také do šestihranu a vyznačoval vrcholy všech dotazovaných dovedností.

Graf 2: Dovednosti manažera dle respondentů

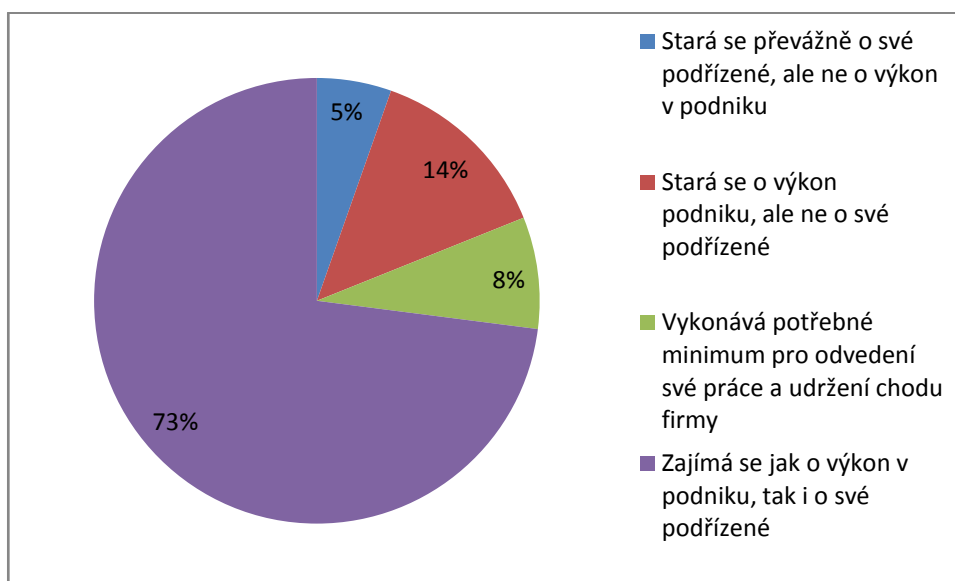


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu můžeme vyčíst, že nejvyšší hodnoty dle zaměstnanců získal manažer u dovednosti organizování s hodnotou 3,54, ví tedy jak si zorganizovat práci, zvládá koordinaci a podobné věci. Na dalším místě je řešení konfliktů, které má hodnotu 3,42. Třetí z dovedností je komunikace, kterou naopak manažer hodnotil jako nejhůře zvládnutou dovednost. I u hodnocení zaměstnanců dosáhla dovednost motivování malé hodnoty a to 3,3. Je tedy patrné, že to je nejméně zvládnutá dovednost jak ze strany podřízených, tak ze strany sebehodnocení manažera. Ale nejnižších hodnot u manažera zaznamenaly dovednosti vedení lidí a plánování, které měly hodnoty 3,26.

Mimo tyto otázky byly respondenti tázáni také na úroveň vzdělání, komunikaci ve firmě a styl manažerova řízení. Na otázku komunikace ve firmě, kde byly možnosti: osobně, elektronicky, telefonicky a jiná komunikace, bylo nejvíce zodpovězeno na způsob elektronicky a to všech 37 respondentů, tedy 100%. Osobní komunikaci uvedlo 20 respondentů jako možnost a telefonicky 15 z 37 tázaných. Co se týče otázky na styl řízení manažera, jež byla tato otázka kladena i manažerovi vesměs většina respondentů by zařadila manažerův styl do stylu 9,9 nebo 5,5. Viz níže graf.

Graf 3: Manažerský styl



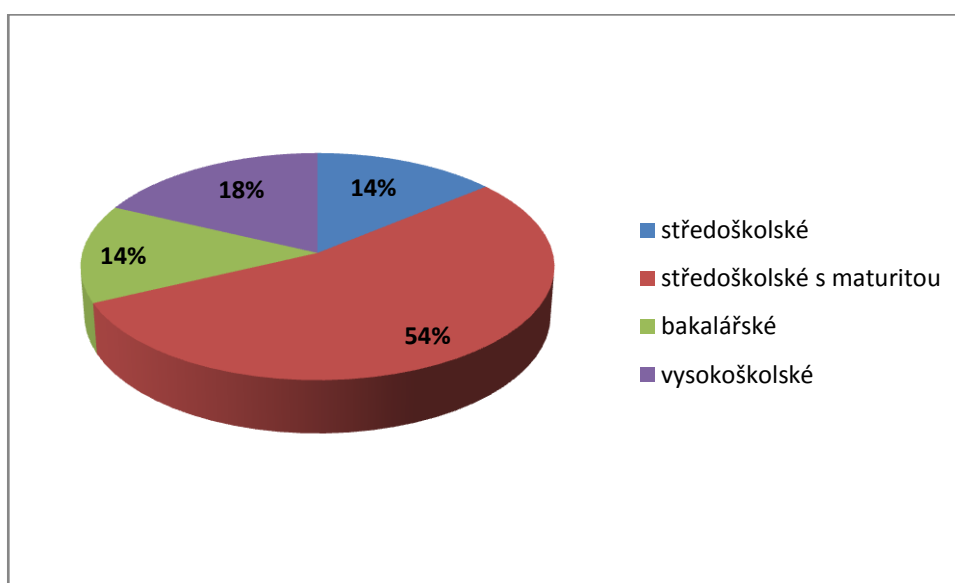
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení manažerského stylu bylo nejdříve zobrazeno do grafu a poté ke srovnání s manažerskou mřížkou, aby se co nejlépe přiblížilo ke stylu, který určil Blake a Moutonová. Téměř tři čtvrtě respondentů, hodnotilo manažera jako týmového manažera, který se zajímá jak o zaměstnance, tak o výkon v podniku. Pět zaměstnanců hodnotilo manažera jako člověka, jenž se stará o výkon podniku, ale už ne o své podřízené. Tři z tázaných zaměstnanců odpovědělo, že se věnuje své práci, co nejméně, respektive odvádí potřebné minimum a dva odpověděli, že manažer se stará spíše o své zaměstnance než o výkon podniku. Dle zařazení do manažerské mřížky se při odpovědích zaměstnanců naskýtá možnost zařazení manažera jako týmového manažera nebo manažer uprostřed cesty, tedy hodnoty (9,9) a (5,5). Jak můžeme vidět na grafu 3, skoro čtvrtina zaměstnanců hodnotila styl řízení jinak. Tyto styly by se daly zařadit do manažerské mřížky jako 3 styly řízení: (1,1) ochuzující manažer, tedy typ, který vykonává minimální množství práce, aby byla zajištěna jeho pozice. Při vynaložení příliš velkého zájmu o výrobu, můžou nastat potíže se zaměstnanci, naopak příliš mnoho zájmu o zaměstnance by se snížil zájem a nastaly by potíže s výrobou. Dále lidé hodnotili styl manažera jako autoritativního, který se zajímá spíše o výrobu než o zaměstnance. V poslední řadě byl hodnocen i jako manažer venkovského klubu, tedy ten typ manažera, který má velký zájem o zaměstnance, ale zájem o výrobu je na druhé koleji. Jak již ale bylo řečeno, většina se shodla na opačném stylu vedení, což je týmový manažer nebo manažer uprostřed cesty, což bývají většinou

shodné styly a těžko se dají z dotazníku rozpoznat. Podle postavené otázky lze, ale vyčíst, že podřízení se mají dobře a manažer se stará i o správné fungování firmy.

Jednou z dalších otázek na zaměstnance bylo i jejich dosažené vzdělání, přičemž tato otázka by mohla být spojena s otázkou manažerova stylu řízení. Dosažené vzdělání ve firmě je přibližně stejně rozložené, až na středoškolské s maturitou, kterých je nejvíce a to 20. Zaměstnanců s bakalářským a vysokoškolským je jen třetina všech dotazovaných, povětšinou to bývají přímí podřízení manažera, se kterým byl proveden rozhovor, jako jsou obchodní zástupci, a manažeři jednotlivých pododdělení.

Graf 4: Vzdělání zaměstnanců



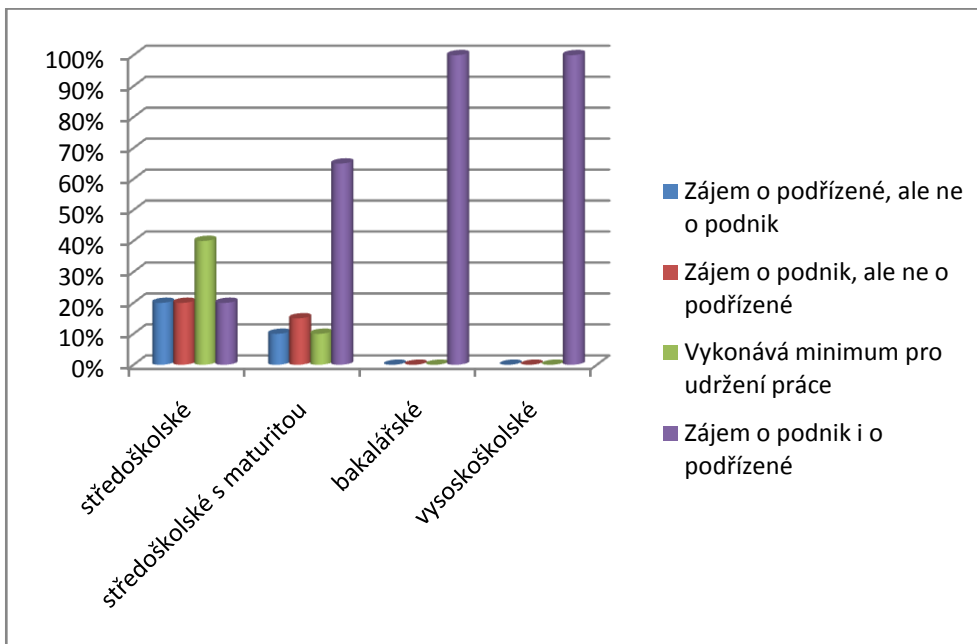
Zdroj: vlastní zpracování

Žádný z tázaných ve společnosti DHL GF nemá dosažené jen základní vzdělání, proto nebylo do odpovědí zahrnuto. V celé firmě jsou jen zaměstnanci se středoškolským a vyšším vzděláním. Nejvíce respondentů uvedlo, že mají středoškolské s maturitou, kterých byla více než polovina. Většinou tito zaměstnanci zprostředkovávají žádaný produkt a jejich dopravení na určité místo, kdy poté s vyššími zaměstnanci řeší ostatní propriety pro dodání zásilky.

Většina hodnocení manažerova stylu, má co dočinění se vzděláním respondentů. Lze vidět, že všichni podřízení s vysokoškolským nebo jen nedokončeným bakalářským studiem odpověděli všichni 100% s tím, že manažer se zajímá jak o podřízené, tak i o

výkon podniku. Zato podřízení s nižším vzděláním již byly jiného názoru. Dá se tedy říci, že vzdělávání ovlivňuje hodnocení manažerova stylu.

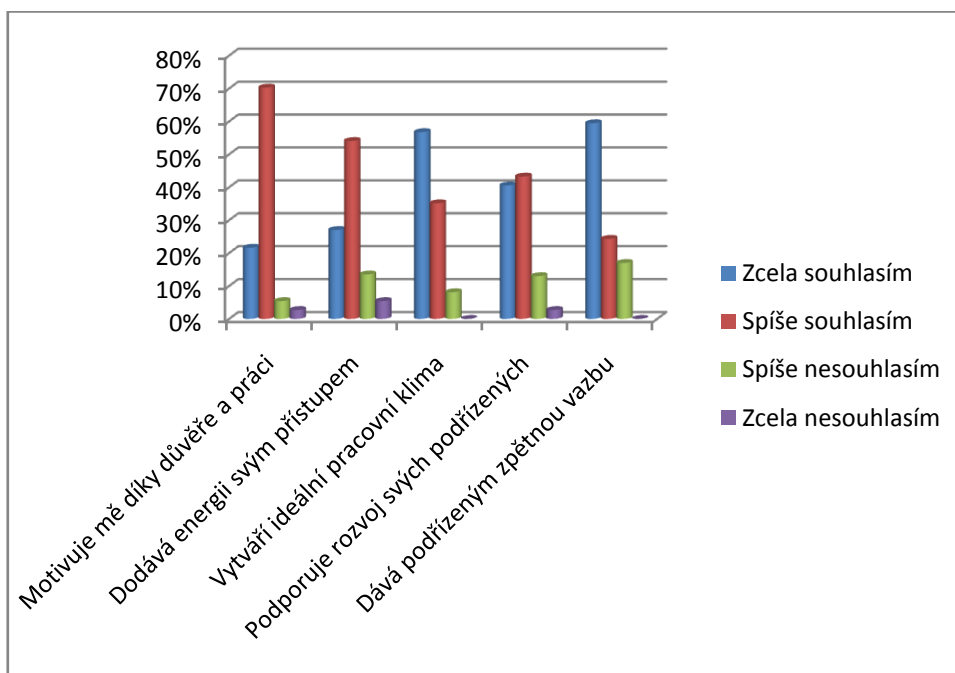
Graf 5: Závislost vzdělání x odpověď na manažerské styly



Zdroj: vlastní zpracování

První z hodnocených dovedností v dotazníku bylo motivování. Tato dovednost byla rozložena na 5 otázek, na které podřízení (respondenti) odpovídali. Motivování patřilo mezi tři nejhůře ohodnocené dovednosti. U manažera patřila přímo k té nejhůře hodnocené. Tato dovednost by měla být základem k řízení výkonnosti zaměstnanců, aby ze sebe vydali to nejlepší a podávali, co nejlepší výkony ke splnění podnikových cílů. Níže je uveden graf č. 6, kde jsou zobrazeny výsledky z dovednosti Motivování

Graf 6: Motivování

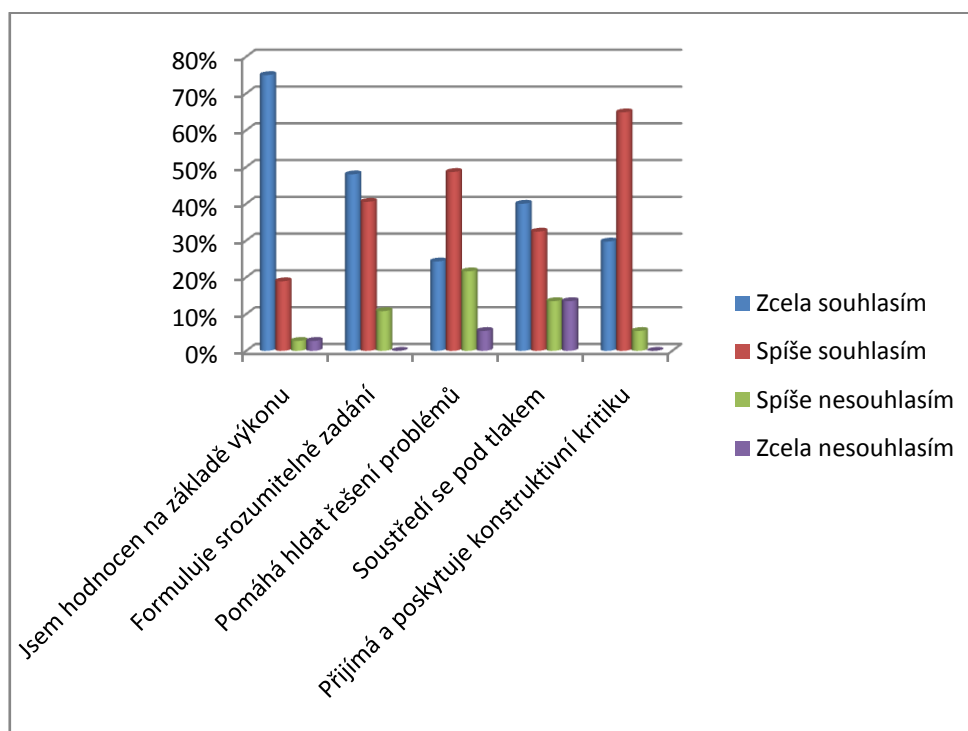


Zdroj: vlastní zpracování

V žádné z dotazovaných dovedností nebyly podřízení tolik negativní, výsledky jsou poměrně vyrovnané, jen u některých z otázek určité dovednosti je znát odchylka. Podřízení se většinou přikláněli k hodnotám kladným (zcela souhlasím, spíše souhlasím), je tedy znát, že všechny hodnoty se pohybují mezi 3 a 4. Žádná z dovedností nedosáhla výrazného podprůměru. Zde podřízení nejčastěji odpovídali, že spíše souhlasí, což je vidět v grafu č. 6 dominuje červená barva. Nejkladněji zodpovídané odpovědi byly na výrok „Vytváří ideální pracovní klima“, kde téměř dvě třetiny respondentů zcela souhlasilo, podobné číslo bylo zaznamenáno i u výroku „Dává podřízeným zpětnou vazbu“. Nejvíce negativních odpovědí se vyskytovalo u výroku, zda dodává energii svým přístupem, kdy jedna pětina dotazovaných nesouhlasilo s tímto výrokem. Vcelku jsou více kladné odpovědi, ale jsou zde věci, na které by se měl manažer soustředit. Poměrně málo zaměstnanců označovalo odpověď, zcela nesouhlasím, ale už více lidí označovalo, že spíše nesouhlasí.

Další z dovedností, která byla podrobně vyhodnocena, je vedení lidí. Ta byla společně s plánováním vyhodnocena jako nejhůře zvládnutá dovednost. Na níže uvedeném grafu č. 7 jsou uvedeny podrobné výsledky.

Graf 7: Vedení lidí



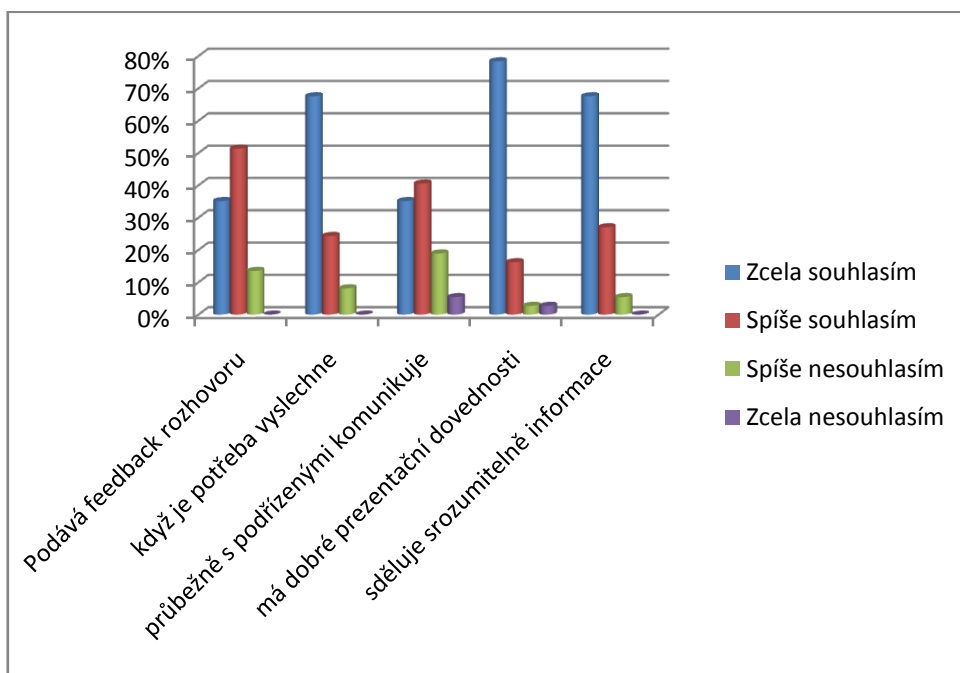
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z tohoto grafu, je zde více negativních odpovědí, než u předchozí dovednosti. Zcela nejlépe a téměř jednoznačně vyšly odpovědi na první výrok „jsem hodnocen na základě výkonu“. Je to dáno tím, že jsou za odvedenou práci nastaveny benefity pro zaměstnance. Čím více toho splní, tím lépe ohodnoceni jsou. Zbytek otázek už tak jednoznačný není. Nejvíce negativních odpovědí obdržel výrok, zda se manažer soustředí pod tlakem, což dle přijatých odpovědí vypadá, že spíše ne. Na to by se měl manažer zaměřit, chce li odvádět dobrou práci a správně rozvrhnout čas a úkoly mezi zaměstnance. Začít u sebe a zvládat práci pod stresem. Téměř třetina zaměstnanců uvedla, že práci pod stresem nezvládá, což je mezi ostatními otázkami u vedení lidí nejvíce. Zde je poměr pozitivních odpovědí (zcela souhlasím a spíše souhlasím) vyrovnaný, ale převažuje zde více negativních odpovědí než u předchozí dovednosti. U třetí otázky lze také najít více negativních odpovědí než u jiných, ale může to být dáno i tím, že je manažer časově vytížený a nestíhá všechny vyskytnuté problémy se svým týmem řešit.

Třetí dovednost, která byla zkoumána v grafu a zhodnocena byla komunikace. Tuto dovednost považuji za jednu z nejvíce důležitých v této firmě. Jak ve vztahu mezi

manažerem a podřízenými, tak i mezi zaměstnanci napříč odděleními. Při naceňování zásilky pro firmy je důležité, aby se tyto oddělení dohodly na konečné ceně, důležitých přírážkách, jako je clo, pojištění a k tomu je potřeba komunikovat, ať už osobně, telefonicky nebo e-mailem. V následujícím grafu jsou vyhodnoceny otázky komunikace, která dle zaměstnanců dopadla průměrně v hodnocení.

Graf 8: Komunikace



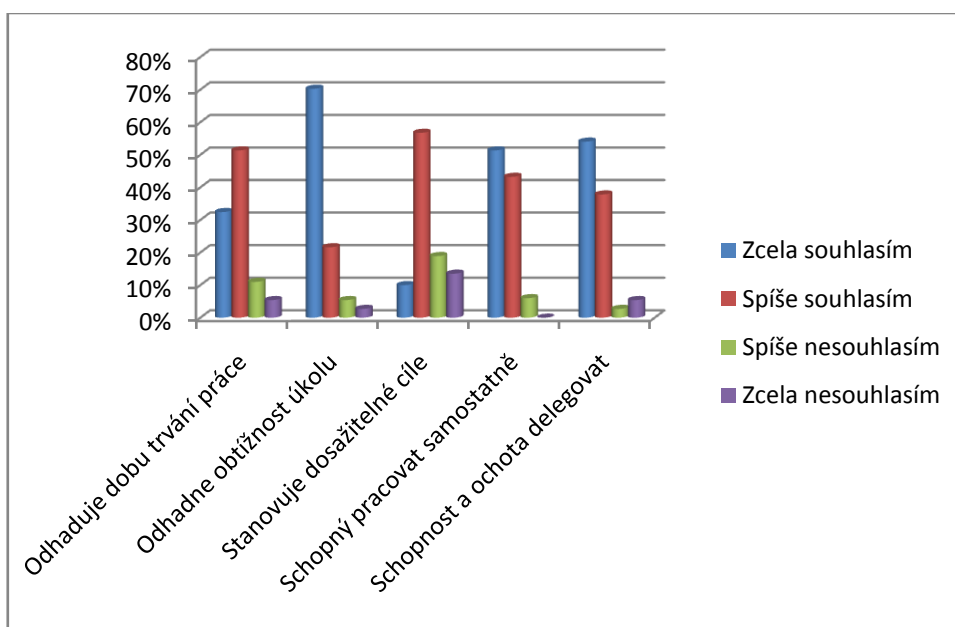
Zdroj: vlastní zpracování

Zde je vidět jasná převaha odpovědí zcela souhlasím a celkově i těch pozitivních hodnocení. Je patrné, že zaměstnanci jsou s komunikací s manažerem nadmíru spokojeni. Naopak u manažera tomu bylo jinak, ten měl při sebehodnocení tuto dovednost na posledním místě společně s motivováním (viz. Graf č. 1). Nejvíce negativních odpovědí, skoro čtvrtina podřízených, bylo zaznamenáno ve výroku, zda s podřízenými průběžně komunikuje. To může být spojeno i s třetí otázkou předchozí dovednosti (viz. Graf č. 7), jak bylo zmíněno, že manažer nedisponuje takovým časem, který by mohl věnovat všem úkonům. Tento nedostatek času také souvisí s tím, že manažer není na pozici v této firmě příliš dlouhou dobu, ale na druhou stranu mu i pomáhá to, že tuto pozici vykonával již dříve v jiných firmách. Nejlépe hodnocené otázky, co se týče manažerovy komunikace, jsou poslední dvě, na které odpověděli jen 2 záporně u každé, tedy skoro každý dvacátý zaměstnanec je nespokojen. Jsou to výroky „má dobré prezentační dovednosti“ a „sděluje

srozumitelně informace“. Je vidět, že manažer má obecně dobré prezentační schopnosti a nebojí se mluvit před lidmi, to jsou taky jedny z důležitých předpokladů k řízení či vedení lidí.

Čtvrtý okruh dovedností, který sem byl zařazen, je plánování, které je společně s motivováním nejhůře ohodnocenou dovedností. V grafu č. 9 jsou otázky podrobněji rozebrány.

Graf 9: Plánování

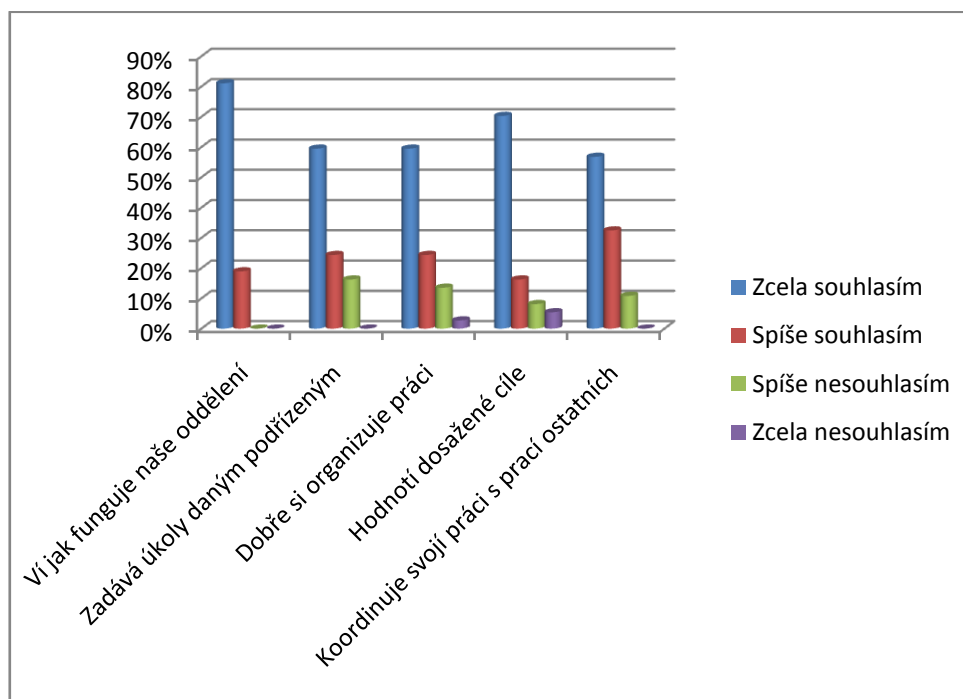


Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto grafu vyčnívá z obvyklých odpovědí především jedna z otázek/výroků a to stanovení důležitých cílů. Téměř třetina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku záporně, více než na kteroukoliv jinou z otázek. Po bližším prozkoumání a rozhovoru bylo zjištěno, že v tomto manažer nemá úplně plnou moc rozhodování, že tyto cíle přichází více z vedení nad naším tázaným manažerem. Tato otázka trochu zkresluje tedy pohled na dovednost plánování. Proto bych ji nezahrnoval úplně jako nejhorší zvládnutou dovednost. Ostatní odpovědi na výroky jsou vesměs pozitivní. Jen například každý osmý zaměstnanec nesouhlasí, že manažer odhaduje délku trvání práce, naopak obtížnost volilo jen malé množství respondentů. Dá se z toho vyvodit, že zadané úkoly nejsou obtížné, jen jsou hůře zvládnutelné ve stanoveném termínu. Také poslední dva výroky vychází z velké části kladně a jsou směřovány na schopnost samostatně pracovat a umět delegovat své podřízené. V těchto schopnostech se manažer dobře orientuje.

Předposlední z dovedností, která byla zahrnuta do dotazníku, je organizování. Tato dovednost byla ohodnocena jako nejlépe zvládnutou u manažera, stejně jako v případě sebehodnocení manažera (viz. Graf č. 1). V tomto tedy existuje shoda mezi manažerovým názorem na své dovednosti a názorem jeho podřízených. Níže v grafu jsou vyobrazeny podrobně odpovědi na organizování.

Graf 10: Organizování

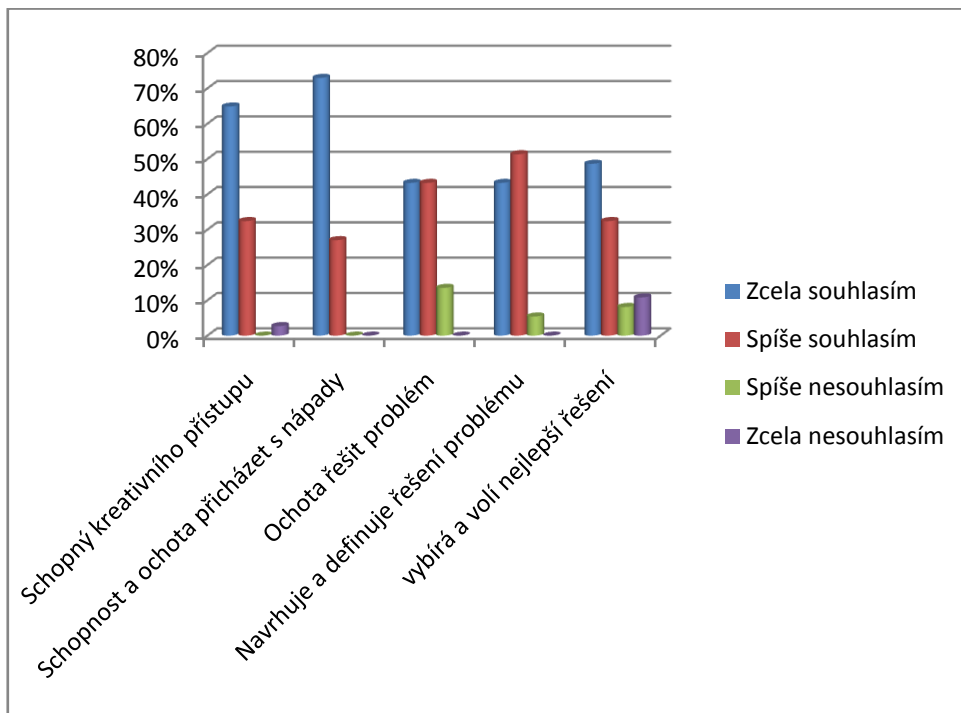


Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z grafu, tato dovednost jako jediná dosáhla u všech otázek více jak 50% pozitivní reakci „zcela souhlasím“. Přinejmenším tedy 21 zaměstnanců zcela souhlasilo s jedním výrokem. U první otázky nebyla ani jedna negativní odpověď, což se u žádné jiné otázky také nevyskytlo. V průměru, negativní odpovědi uváděl přibližně jen každý dvacátý zaměstnanec. Zcela logicky také by měla být jen pozitivní, jelikož se týká, zda ví, jak funguje oddělení, které řídí. Při rozhovoru navíc manažer zmiňoval, že má i dokonalý přehled o ostatních odděleních jak fungují a jeho podřízení mají stejný pocit. Druhá nejlépe hodnocená otázka byla, zda hodnotí dosažené cíle, kdy na tuto otázku, odpovědělo kladně více než 30 zaměstnanců. Je tedy vidět, že na tuto dovednost se manažer nemusí tolik zaměřovat jako na ty ostatní.

Poslední ze zkoumaných dovedností byla řešení konfliktů nebo také aktivní přístup. Tato dovednost byla vyhodnocena jako druhá nejlépe zvládnutá dovednost, s podobným hodnocení jako organizování. Tedy i na tuto dovednost se nemusí manažer tolik zaměřovat jako na ostatní zmiňované dovednosti. V níže uvedeném grafu č. 11 jsou zobrazeny výsledky poslední zvolené dovednosti.

Graf 11: Řešení konfliktů



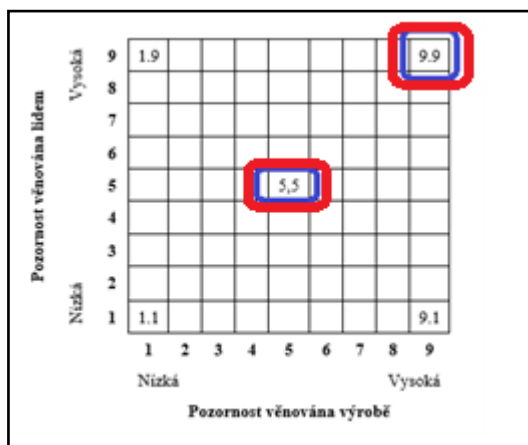
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako výše zmiňované organizování i zde je velká převaha pozitivních odpovědí na výroky. Nejlépe hodnocena a nejvíce pozitivně (100%) je otázka zda je schopný a ochotný přicházet s nápady, i zde se nevyskytla ani jedna záporná odpověď. I ostatní výroky se pohybují okolo 90%, co se týče pozitivních příspěvků. Největší zaznamenané negativní procento je u výroku „ochota řešit problém“, kde každý 7 zaměstnanec spíše nesouhlasí s tímto výrokem. A také v součtu skoro jedna čtvrtina negativně ohodnotila, že manažer vybírá a volí nejlepší řešení

4.3. Zhodnocení výsledků a vlastní doporučení

S manažerem firmy DHL GF byl proveden rozhovor, který trval kolem půlhodiny, a bylo mu předáno dotazníkové šetření, ve kterém byly zahrnuty otázky, týkající se manažerských dovedností. Bylo vybráno 6 dovedností, které souvisí s náplní jeho práce a které patří k důležitým v rámci řízení. Rozhovor se týkal manažerova působení ve firmě, jeho zkušeností. Dále byly v dotazníku zahrnuty tři podotázky, které byly zaměřeny na manažerův styl, kolik řídí zaměstnanců a délka pracovního poměru na této pozici. Pro zaměstnance společnosti byl připraven dotazník se stejnými otázkami, jen mířené na řízení manažera. I pro zaměstnance byly připraveny podotázky mimo dovednostní složku. První z otázek bylo, zda je respondent žena či muž. Tyto výsledky byly víceméně vyrovnané. Z 37 dotazovaných bylo 22 mužů a 15 žen. Další z otázek byla délka pracovního poměru na této pozici ve firmě. Nejčastěji bylo uváděno 1-2 roky, tuto odpověď uvedla celá polovina ze zaměstnanců. Dále 32% působí ve firmě méně než rok. Jen dva zaměstnanci působí ve firmě déle než 5 let. Další vyhodnocenou otázkou bylo vzdělání zaměstnanců, nejvíce zaměstnanců ve firmě je se středoškolským vzděláním, jelikož 54% odpovědělo s tímto vzděláním, druhé nejvíce vyskytující se vzdělání u zaměstnanců je vysokoškolské s 18%. A 14% zaujaly stejně středoškolské a bakalářské vzdělání. Tyto výsledky se nachází v grafu č. 4. V této otázce není zahrnuto vzdělání manažera, který má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské s titulem Ing. Tato otázka souvisela především s jinou otázkou pro zaměstnance a to jaký má dle nich manažer styl řízení. Bylo porovnáno, zda vzdělání ovlivňuje hodnocení manažerova stylu. Tyto výsledky byly zobrazeny v grafu č. 5. Dle tohoto grafu bylo mírně prokázáno, že vzdělání má vliv na hodnocení manažerova stylu. Jelikož zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským a bakalářským hodnotili 100% na výrok, že manažer se zajímá jak o zaměstnance, tak o podnik. Další vzdělání už bylo rozloženo do ostatních výroků. Ale i zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou hodnotili manažera převážně jako týmového. Jen u středoškolských převažovala odpověď, že manažer vykonává minimum práce pro její udržení. Tyto výsledky byly zobrazeny do manažerské mřížky, dle odpovědí respondentů a tímto by manažera zařadili jako týmového, nebo manažer uprostřed cesty. Manažer při sebehodnocení uvedl stejnou odpověď jako většina zaměstnanců.

Obrázek 10: Manažerská mřížka (Manažer i respondent)



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět ve výše uvedeném obrázku obě dotazované skupiny odpovídali víceméně stejně. Modře je označena zakroužkováním výsledky od zaměstnanců a červeně je označena manažerova odpověď.

Rozložení těchto stylů se zhodnotilo na tyto:

- 9,9 neboli týmový manažer – Tento styl vybralo 27 respondentů z 37, tedy více jak polovina, tomuto stylu podobný je
- 5,5 neboli manažer uprostřed cesty, tuto variantu zvolili 3 zaměstnanci, ale v praxi bývají tyto styly vedení podobné, je tedy těžké jednoznačně určit, který styl je určující a který je používán.

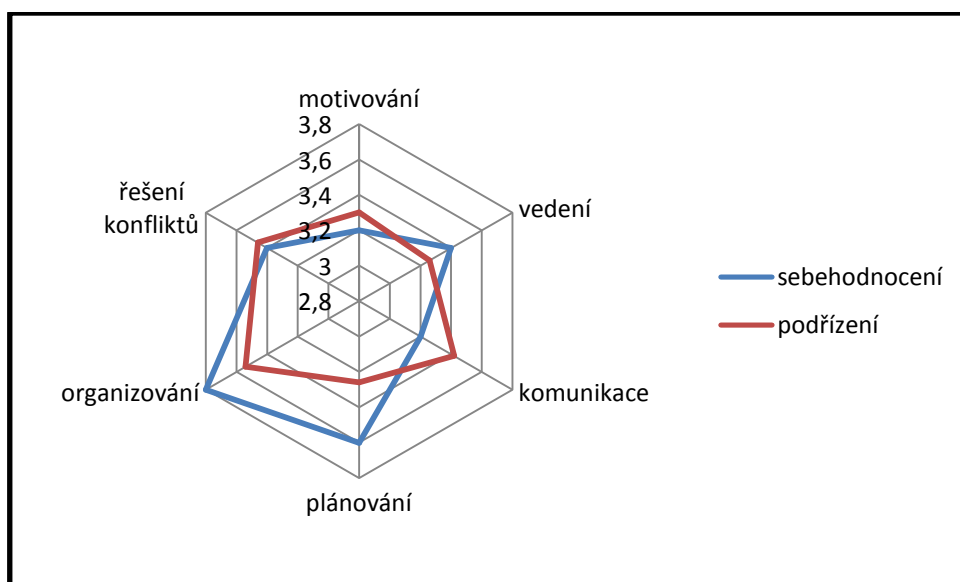
Oba styly se zaměřují jak na zaměstnance, tak na výkon podniku. Dle rozhovoru bylo řečeno, že se věnuje oběma oblastem stejně. Tedy je možné zde poznat týmové vedení, nebo manažera uprostřed cesty. Je vidět že se nesoustředí příliš na jednu stránku zájmu, jelikož tyto odpovědi označilo malé množství respondentů. Manažer také uvedl, že rád komunikuje se svými zaměstnanci o problémech a o rozdaných úkolech, aby měl nějakou zpětnou vazbu od svých podřízených. To samé z dotazníku u zaměstnanců, byla vyhodnocena dovednost komunikace mezi těmi lepšími. Jen z manažerova hodnocení vyšla u komunikace nejnižší hodnota a uvedl, že by chtěl ještě více zapracovat na této dovednosti.

Další z věcí, která byla dotazována v šetření, byla zaměřena na komunikaci ve firmě. Mezi jednotlivými odděleními probíhá výhradně elektronická komunikace, kterou zvolilo 100% dotazovaných. Bylo řečeno také, že v případě jakéhokoliv problému, či

neporozumění po e-mailu přichází samozřejmě na řadu komunikace osobní. Tento typ komunikace uvedla více jak polovina zaměstnanců. A jednou z posledních používaných komunikací je i telefonická, kterou uvedlo 15 respondentů z 37. Manažer k tomuto uvádí, že preferuje výhradně osobní komunikaci. Při této komunikaci se toho dá zjistit a vyřešit co nejvíce a lze se vyhnout případným nejasnostem.

Poslední ze zkoumaných částí manažerova řízení bylo zhodnocení jeho dovedností. V první části manažer hodnotil sám sebe a své dovednosti. V další části bylo provedeno zhodnocení od zaměstnanců, tedy svých podřízených. V grafech č. 1 a č. 2 byly zobrazeny tyto dovednosti do šestihranu pro lepší přehlednost těchto dosažených dovedností. Pro lepší porovnání, je v dalším grafu uvedeno srovnání těchto ohodnocených dovedností, jak u manažera, tak u zaměstnanců.

Graf 12: Srovnání hodnocení manažerských dovedností



	motivování	vedení	komunikace	plánování	organizování	řešení konfliktů
sebehodnocení	3,2	3,4	3,2	3,6	3,8	3,4
podřízení	3,3	3,26	3,42	3,26	3,54	3,46

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto grafu č. 11, že se některé výsledky nelišily, některé naopak ano. Bylo určeno 6 dovedností a každá obsahovala 5 otázek. Odpovědi na tyto výroky byly „zcela souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“. Pro lepší zobrazení do grafu byly tyto výroky bodově ohodnoceny. Nejvyšší hodnota byla 4, která byla považována jako nejlépe zvládnutou manažerskou dovednost, nejnižší naopak hodnota 1, která znamenala dovednost jako nejméně zvládnutou. Výsledky těchto

dovedností vykazovaly hodnoty vyšší než 3, znamená to tedy, že většina dovedností je zvládnuta, jen některé lépe a některé hůře. Přeci jen ty horší dovednosti s nižší známkou mají své minusy a mělo by se na nich zapracovat. V dotazníku byly zahrnuty tyto dovednosti (motivování, vedení, komunikace, plánování, organizování a řešení konfliktů). V grafu č. 12 jsou zakresleny dovednosti ohodnoceny dle manažera modrou barvou a červenou barvou je zakresleno hodnocení podřízených zaměstnanců. Dle těchto hodnot se manažer ohodnotil lépe, než byl ohodnocen zaměstnanci. Může to být zapříčiněno tím, že není ve firmě dostatečně dlouhou dobu a podřízení neznají pořádně jeho osobnost a jeho dovednosti, nebo také závisí odpovědi na dosaženém vzdělání, které určují, jak na který výrok podřízení odpovídali. V jedné dovednosti se shodli zaměstnanci s manažerem podobně a to u organizování, kde jak manažer, tak zaměstnanci vyhodnotili tuto dovednost jako nejlépe zvládnutou a s hodnoceními 3,8 (manažer) a 3,54 (zaměstnanci) obsadila první místo. Na tuto dovednost by se tedy manažer nemusel zaměřovat tolik jako na ostatní. Jako druhou dovednost manažer ohodnotil plánování hodnotu 3,6. Na dalším místě jsou shodně vedení a řešení konfliktů s hodnotou 3,4. A mezi posledními je komunikace a motivování se hodnotou 3,2. Mezi těmito dovednostmi bylo rozhodnuto jako nejhorší motivování, jelikož se zde vyskytla nejnižší možná hodnota a to hodnota 2, tedy spíše nesouhlasím. Ke komunikaci byla připomínka, že by ji nepovažoval jako nejhorší, že se snaží se svými podřízenými najít společnou řeč při řešení problému, pro ulehčení práce, ale kvůli krátké době trvání ve funkci přiznává, že se snaží tuto dovednost každým dnem zlepšovat.

U zaměstnanců byl dotazník vyplňován o něco přísněji než u sebehodnocení manažera. Všechny dovednosti nedosáhly takových hodnot jako u manažera, ale na druhou stranu ani jedna z dovedností nebyla vyhodnocena horší hodnotu, než u manažera měly motivování a komunikace tedy hodnota 3,2. Zde, jak už jsem zmiňoval, jsou tyto hodnoty menší z důvodu krátkého působení u firmy, je tedy možné, že za půl roku se mohou tyto hodnoty změnit. Jako nejlepší dovednost zde bylo vyhodnoceno organizování. Na druhém místě je podle zaměstnanců nejlépe zvládnutou dovedností řešení konfliktů, třetí komunikace s hodnotou 3,42. Předposlední je motivace s hodnotou 3,3. A poslední dvě měly shodně hodnotu 3,26, tyto dovednosti jsou plánování a vedení.

U vedení lidí je tato horší hodnota zapříčiněna dvěma výroky, které jsou hodnoceny méně pozitivně. První z nich „Pomáhá hledat řešení problému“ může být způsobeno tím,

že manažer v současné době nemá tolik času, aby mohl řešit svoji práci a zároveň pomáhat svému týmu v maximální možné míře. Kvůli restrukturalizaci firmy, která nyní probíhá v DHL GF, se manažer snaží podrobně seznámit s jednotlivými procesy a jejich fungováním, aby byl v obraze a poté se mohl soustředit jak na výkon podniku, tak na své zaměstnance. Druhý výrok, který měl více negativních odpovědí, než ostatní byl „soustředí se pod tlakem“. Tento výrok uznal i sám manažer, že by měl na sobě víc zapracovat, je-li na něj vyvíjen tlak shora, nesoustředí se tolik na svoji práci a není tolik nápomocný svým kolegům nebo podřízeným. Další z věcí, která je zde probírána u více dovedností, je ten důvod, že v krátké časové době se musel začlenit do procesu firmy a fungovat jako manažer během krátké chvíle.

To úzce souvisí s jinou dovedností-komunikací, kdy výrok „průběžně se svými podřízenými komunikuje“. Manažer během rozhovoru zmiňoval, že se nesnaží ani jednu skupinu (zaměstnance a výkon v podniku) vytěšňovat na základě druhé. V současné době řeší podnikové cíle, které mu byly stanoveny, stará se o příchod nových zaměstnanců a jejich začlenění do firmy a v neposlední řadě také má na starost chod celého svého týmu, aby odváděl, co nejlepší výkony. Tyto věci chce skloubit se zájmy zaměstnanců, jako je ochota poradit při nejasném rozhodování, či komunikace s podřízenými o nastalých problémech.

Další z dovedností, která byla nejhůře hodnocena, je plánování. U této dovednosti tyto výsledky zkreslují tři otázky z 5. První dvě z nich částečně spolu souvisí. Jsou to výroky o obtížnosti úkolu a odhadnutí doby trvání práce. V grafu č. 9 mají tyto výroky podobnou stavbu, jen je na ně odpovídáno trochu jinak. Z toho se dá vyvodit, že manažer nedává svým podřízeným obtížné úkoly, jsou to splnitelné úkoly, vesměs spíše zaměstnanci mají úkoly sami na sebe. Ale doba trvání, za kterou by je měli stihnout, neodpovídá těmto úkolům. Většinou daný úkol zvládnou bez problémů, ale čas a tlak, který je na ně vyvíjen nedokážou splnit. Toto je spojeno i s dalším výrokem, který měl nejvíce negativních odpovědí. Zda manažer stanovuje dosažitelné cíle. Tyto podnikové cíle ne, zcela tak záleží na manažerovi, ale tyto určuje a stanovuje vedení, které má celé české DHL GF na starost. Manažerova vedoucí, která je ve firmě přechodně, stanovuje tyto cíle trochu vyšší a je tu i spojitost s předchozími otázkami. Že úkoly a cíle jsou splněné, ale ne v požadovaném čase. Toto není myšleno na všechny úkoly, které mají zaměstnanci. Zda chce někdo odeslat zásilku v určitý čas, nebo do několika dnů, většinou toto splňují. Ale

výsledky, které jsou od nich očekávané, jsou mírně nadsazený. Proto bych ani tuto dovednost nevybral jako nejhorší, i když podle dotazníku vyšla. Bylo by toto stanovení cíle v kompetenci manažera, který má o svých podřízených větší přehled, než manažerova vedoucí, byly by tyto cíle zmenšeny a uzpůsobeny lepšímu a rychlejšímu zvládnutí.

Všechny tyto analýzy se víceméně shodovaly ve výsledcích, jak manažerská mřížka, na které se shodovali manažer i zaměstnanci nejvíce, tak i dotazníkové šetření, kde nebyly prokázány výrazně viditelné rozdíly mezi hodnotami. I v řízeném rozhovoru manažer poukázal na některé slabiny, které by měl zlepšit a naopak přednosti, které ho značí. V rámci sebehodnocení není manažer až tak k sobě kritický, ale je si vědom menších chyb, které má a na kterých je potřeba zapracovat. Celkově hodnocení manažera vyznívá dobře v jeho prospěch a většina dovedností je zvládnuta na přijatelné úrovni. Dle výsledků jeho hodnocení je potřeba zapracovat na komunikaci, která v této firmě hraje jednu z nejdůležitějších rolí, aby byly uspokojeny všechny potřeby zákazníka, je tedy třeba, aby se komunikace zlepšila v rámci zlepšení výkonu jeho podřízených, ale také mezi ostatními odděleními, které spolu úzce spolupracují, aby zákazník dostal zásilku včas na stanovené místo a bez problémů. Je tedy i potřebné, aby se zvýšila soustředěnost na osobní komunikaci, jelikož nebyla uvedena všemi dotazovanými. V rámci osobní komunikace se stírají rozdíly a nedostatky v nedorozumění, které docházejí v rámci komunikace elektronické. I přes nedostatky v této dovednosti, byl manažer označen jako ten, co se zajímá o své zaměstnance a zároveň úspěšně vede podnik ke splnění vytyčených cílů. Manažer v rozhovoru uvedl, že jsou důležité i vztahy na pracovišti. Se svými přímými podřízenými si tyká a doplňuje, že tímto je jejich pracovní vztah na velice dobré úrovni. Ostatním vyká, dodržuje si osobní odstup, ale přitom se snaží o své podřízené zajímat a starat.

Manažer uvádí také, že je potřeba svůj tým udržovat v pracovní pohodě a dopřávat jim dobré pracovní podmínky, aby se jim nepracovalo ve stresu. Navíc při současných změnách ve firmě DHL Global Forwarding, je třeba přistupovat k pracovním změnám a různým dílčím úkolům opatrněji, aby si zaměstnanci zvykali na jisté změny. I toto je důkaz toho, že manažer hledí na své zaměstnance přibližně stejně, aby i výkon pro firmu, splňoval, to, co je od něj očekáváno.

Co se týče nejhůře hodnocené dovednosti dle zaměstnanců, které bylo plánování. Tak jak již bylo řečeno. Manažer nemá dostačující kompetence, aby stanovoval cíle sám od sebe. Je jisté, že v budoucnu se bude měnit vedení a manažer bude mít tyto cíle na starosti sám. Je tedy potřebné, aby stanovil cíle, aby byly výhodné jak pro firmu, tak aby byly dosažitelné jeho vykonávajícím týmem. Jak již bylo uváděno výše, není zde problém s obtížností úkolů při splňování cíle, ale se stanoveným časem, který na tyto úkony zaměstnanci mají. Manažer by se měl do budoucna více sžít s týmem a i přes to, že ví, jak funguje jeho oddělení, sledovat chvíli pracovní proces svých podřízených, aby věděl, kolik potřebného času na vykonání úkolu zaměstnanci potřebují. Podle toho by mohl zadávat úkoly, které nejsou příliš obtížné, jsou dosažitelné a dosažitelné v určitém čase, který jim stanoví. Neměl by své zaměstnance příliš vystavovat stresu z toho, že tyto cíle nesplní. Aby bylo potvrzeno, že manažer splňuje styl řízení „týmový manažer“, měl by cíl podniku a starost o zaměstnance skloubit, tak, aby se k tomuto stylu, co nejvíce přibližoval.

Dle vyhodnocení obou dotazníkových šetření a sečtení hodnot pro určité dovednosti nám vychází nejmenší hodnota u dovednosti motivování. V tomto případě, vezmeme-li výsledky jak u manažera, tak u zaměstnanců, je důležité se nejvíce zaměřit na tuto dovednost. Motivování je důležité z hlediska uspokojení potřeb zaměstnanců a díky těmto uspokojením se dá docílit co nejefektivnějšího využití svých zaměstnanců respektive celého týmu.

Lze najít více faktorů, které by do budoucna měly zlepšit manažerovu dovednost. Jedním z nejnámějších motivačních faktorů jsou **odměny** a nemusí jít jen o peněžní odměnu, ale také kariérní růst, předávání určitých pravomocí, zaměstnanecké výhody a v neposlední řadě i bonusy. Další z faktorů je **správně zvolený cíl**. V případě, že bude mít manažer v budoucnu větší rozhodování při zvolení nových cílů pro své zaměstnance, je důležité, aby byly nastaveny, tak aby zaměstnanci cítili, kam jejich práce směřuje a kde jejich činnost končí. Záleží také na zaměstnancích, některé motivuje náročnější úkoly, jiní je naopak nezvládají. Je tedy také důležité na manažerovi, aby poznal, kterému zaměstnanci má ten či onen úkol přiřadit. Třetím faktorem je **různorodá náplň práce**. Ne vždy je možné použít tento faktor, jelikož každá firma má specifické náplně práce. Zda zde existuje taková možnost, měl by ji manažer také používat, aby rozdělil svým zaměstnancům i jinou jednorázovou práci, kterou by je odtrhl ze stereotypu. S tímto trochu souvisí i další faktor a tím je **pravomoci a odpovědnost**. Aby se dalo předcházet

stereotypní náplní práce, je vhodné některým kompetentním členům týmů přisoudit větší pravomoc a rozhodování. Posledním z těchto faktorů je feedback neboli zpětná vazba. Je to reakce na vykonanou práci nebo jakoukoliv činnost. Pomáhají člověku se zlepšovat v případě chybných rozhodnutí. Zaměstnanec poté ví, co udělal špatně a může tuto chybu v budoucnu napravit. Je také důležité, aby měl zaměstnanec zajištěné příjemné pracovní prostředí bez stresu, kde by se soustředil na svoji práci a zadané úkoly.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současné uplatnění manažerských dovedností v řízení, ve firmě DHL Global Forwarding a zpracování návrhu změn na zlepšení manažerských dovedností. V tomto případě se jednalo o změny měkkých dovedností, neboli soft skills.

V teoretické části byly blíže specifikovány manažerské dovednosti. Následně bylo vybráno 6 nejdůležitějších dovedností, které jsou považovány za důležité ve firmě DHL Global Forwarding (motivování, vedení lidí, komunikace, plánování, organizování, řešení konfliktů). Na základě analýzy, jejíž výsledky byly následně zpracovány, bylo zjištěno, že nejhůře zvládnutou dovedností, je motivování a komunikace. Tato dovednost byla u manažera vyhodnocena jako více sebekritická a souvisí s tím, že manažer je na této pozici jen krátkou chvíli. Snaží se tedy začlenit do všech probíhajících procesů a i během toho se snaží maximálně komunikovat a řešit problémy se svým týmem. Po provedení analýzy ze strany podřízených vůči manažerovi vyšly nejhůře zvládnuté dovednosti vedení lidí a plánování. U těchto dovedností bylo řečeno, že za horší hodnoty než u jiných došlo především kvůli chybě vedení nad manažerem, než že by byla chyba na jeho straně. Proto po součtu výsledků hodnot, jak u manažera, tak u podřízených vyšla jako nejhůře zvládnutá dovednost motivování.

Manažer by se měl na nedostatky u motivování zaměřit co nejvíce, navrhnout různé motivační programy, nebo zajistit zaměstnancům příjemné prostředí pro vykonávání jejich práce. Neměl by vynechat ani ostatní dovednosti, vždy je co zlepšovat, přinejmenším pro začátek může vynechat dovednost organizování, která z hodnocení vyšla nejlépe ze všech. Na manažerovi jsou i přes tyto nedostatky vidět zkušenosti, které si přenesl z předchozích zaměstnání, kde vykonával stejnou či podobnou pozici. Díky těmto zkušenostem by se od něj jeho podřízení mohli přiučit, mají-li zájem v budoucnu vykonávat tuto pozici. Měl by také na volné pozice postavit kolem sebe tým, který bude schopný a vykonávat co největší úsilí pro splnění podnikových cílů.

6. Seznam použitých zdrojů a literatury

1. ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Řízení lidských zdrojů*, 13. vydání, dotisk 2015., Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-9883-7
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 80-25122-35-2
4. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
5. BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.
6. BUREŠ Ivan, *Jak úspěšně řídit prodejní tým*, 3. vydání Praha Management Press 2004, ISBN 80-7261-109-7
7. CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
8. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
9. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
11. FRANKOVÁ Emilie, *Kreativita a inovace v organizaci*, Praha, Grada Publishing 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. 10. vydání, Praha: EAST Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8
13. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3
14. KUBÁTOVÁ, Sláva, BLOUDEK, Jan, BUJNA, Tomáš, HENYCH, Michal, MÜLLER, David. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4
15. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

16. PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER, B. Robert. *Versatilní vedení: Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6
17. MEREDITH Belbin, *Týmové role v práci*, Praha, Wolters Kluwer, 2012, 176 s. ISBN 978-80-7357-892-3
18. ROBBINS, Stephen, P., COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
19. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 213 s. ISBN 80-85839-19-9
20. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
21. VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd., aktualizované. Praha: Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
22. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 3. dotisk r. 2003. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
23. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Internetové zdroje

24. Chování.eu [online]. <http://www.chovani.eu/manazer/c374>
25. management mania [online] <https://managementmania.com/cs/>
26. DHL [online] <http://www.dhl.cz/cs.html>

7. Přílohy

7.1. Dotazník manažer

1. Který výrok by nejlépe vystihl vaše řízení?
 - Starám se převážně o své podřízené, ale ne o výkon v podniku
 - Starám se o výkon podniku, ale ne o své podřízené
 - Vykonávám potřebné minimum pro odvedení své práce a udržení chodu firmy
 - Zajímám se jak o výkon podniku, tak i o své podřízené

2. Kolik řídím zaměstnanců?
 - 0-10
 - 11-20
 - 21-30
 - více než 30

3. Délka pracovního poměru na této pozici
 - méně než rok
 - 1-2 roky
 - 3-4 roky
 - 5 a více let

		Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1	Motivuji své podřízené díky důvěře a úctě				
2	Dodávám energii svým přístupem k práci				
3	Vytvářím ideální pracovní klima				
4	Podporuji rozvoj svých podřízených				
5	Dávám podřízeným zpětnou vazbu				
6	Hodnotím podřízené na základě výkonu				
7	Formuluji srozumitelně zadání úkolů				
8	Pomáhám hledat řešení pracovních problémů				
9	Soustředím se pod tlakem				
10	Přijímám a poskytuji konstruktivní kritiku				
11	Podává feedback rozhovoru				
12	Když je potřeba, vyslechnu své podřízené				
13	Průběžně s podřízenými komunikuji				
14	Mám dobré prezentační dovednosti				
15	Sděluji srozumitelně všechny potřebné informace				
16	Odhadnu dobu trvání zadané práce				
17	Odhadnu obtížnost úkolu				
18	Stanovuji dosažitelné cíle				
19	Jsem schopný pracovat samostatně				
20	Jsem schopný a ochotný delegovat				
21	Vím, jak fungují oddělení ve firmě				
22	Zadávám úkoly přímo daným podřízeným				
23	Dobře si zorganizuji práci				
24	Hodnotím dosažené cíle				
25	Koordinuji svojí práci s prací ostatních				
26	Jsem schopný kreativního přístupu				
27	Jsem schopný a ochotný přicházet s nápady				
28	Jsem ochotný řešit problém				
29	Navrhuji a definuji návrhy řešení problému				
30	Vyberu a zvolím nejlepší řešení vzhledem k problému				

7.2. Dotazník zaměstnanci

4. Pohlaví

- muž
 žena

5. Délka pracovního poměru na této pozici ve firmě

- méně než rok
 1-2 roky
 3-4 roky
 5 a více let

6. Nejvyšší dosažené vzdělání

- středoškolské
 středoškolské s maturitou
 bakalářské
 vysokoškolské

7. Jak probíhá komunikace ve firmě?

- osobně
 elektronicky (e-mail, intranet)
 telefonicky
 jiné

8. Který výrok by nejlépe vystihl vašeho nadřízeného?

- Stará se převážně o své podřízené, ale ne o výkon v podniku
 Stará se o výkon podniku, ale ne o své podřízené
 Vykonává potřebné minimum pro odvedení své práce a udržení chodu firmy

 Zajímá se jak o výkon podniku, tak i o své podřízené

		Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1	Motivuje mě díky důvěře a úctě				
2	Dodává energii svým přístupem k práci				
3	Vytváří ideální pracovní klima				
4	Podporuje rozvoj svých podřízených				
5	Dává podřízeným zpětnou vazbu				
6	Jsem hodnocen na základě výkonu				
7	Formuluje srozumitelně zadání úkolů				

8	Pomáhá hledat řešení pracovních problémů				
9	Soustředí se pod tlakem				
10	Přijímá a poskytuje konstruktivní kritiku				
11	Podává feedback rozhovoru				
12	Když je potřeba, vyslechne své podřízené				
13	Průběžně s podřízenými komunikuje				
14	Má dobré prezentační dovednosti				
15	Sdílí srozumitelně všechny potřebné informace				
16	Odhadne dobu trvání zadané práce				
17	Odhadne obtížnost úkolu				
18	Stanovuje dosažitelné cíle				
19	Schopný pracovat samostatně				
20	Schopnost a ochota delegovat				
21	Ví, jak funguje naše oddělení				
22	Zadávat úkoly přímo daným podřízeným				
23	Dobře si organizuje práci				
24	Hodnotí dosažené cíle				
25	Koordinuje svojí práci s prací ostatních				
26	Schopný kreativního přístupu				
27	Schopnost a ochota přicházet s nápady				
28	Je ochotný řešit problém				
29	Navrhne a definuje návrhy řešení problému				
30	Vybere a zvolí nejlepší řešení vzhledem k problému				

7.3. Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka	19
Obrázek 2: Hierarchická struktura kompetence.....	30
Obrázek 3: Manažerské a odborné vzdělání	31
Obrázek 4: Manažerské funkce.....	35
Obrázek 5: Potřeby dle A.Maslowa.....	39
Obrázek 6: Struktura DHL v ČR	42
Obrázek 7: Letecká a námořní přeprava	44
Obrázek 8: Organizační struktura DHL GF.....	46
Obrázek 9: Manažerská mřížka – sebehodnocení.....	52
Obrázek 10: Manažerská mřížka (Manažer i respondent)	64

7.4. Seznam grafů

Graf 1: Dovednosti manažera	50
Graf 2: Dovednosti manažera dle respondentů	53
Graf 3: Manažerský styl	54
Graf 4: Vzdělání zaměstnanců	55
Graf 5: Závislost vzdělání x odpověď na manažerské styly	56
Graf 6: Motivování	57
Graf 7: Vedení lidí	58
Graf 8: Komunikace	59
Graf 9: Plánování	60
Graf 10: Organizování	61
Graf 11: Řešení konfliktů	62
Graf 12: Srovnání hodnocení manažerských dovedností	65

7.5. Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazník	49
Tabulka 2: Průměr výroků	51